

Maarit Henriksson

POSITIIVISIA AJATUKSIA; MITEN NIITÄ SAISI ESILLE  
ENEMMÄN TYÖYHTEISÖISSÄ?

Kuntoutuksen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2011

## POSITIIVISIA AJATUKSIA; MITEN NIITÄ SAISI ESILLE ENEMMÄN TYÖYHTEISÖISSÄ?

Henriksson, Maarit  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Kuntoutuksen koulutusohjelma  
Huhtikuu 2011  
Ohjaaja: Taavela, Raija  
Sivumäärä: 66  
Liitteitä: 4

Asiasanat: palaute, palkitseminen, motivaatio

---

Tämän kehittämistyön lähtökohtana oli työelämlähtöinen kehittämishanke, joka nousi esille Rauman kaupungin sosiaali- ja terveysviraston lääkinällisen kuntoutuksen laatutyöskentelyssä. Kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin uuden palaute- ja palkitsemismallin luominen lääkinällisen kuntoutuksen yksikölle. Tavoitteena oli, että uusi malli tukee myös työhyvinvointia.

Kehittämistyön metodina käytettiin toimintatutkimusta, koska samanaikaisesti pyrittiin tekemään tutkimustyötä ja konsultointityötä organisaatiossa. Toimintatutkimuksen yhteydessä on mahdollista puhua teorian ja käytännön yhteydestä. Tavoitteena oli tuottaa sellaista käytännön tietoa, joka on hyödyllistä työntekijöille heidän arkielämässään.

Työ toteutettiin syksyn 2010-kevään 2011 aikana. Tutkimustietoa kerättiin alkukyselyn avulla. Kysely toteutettiin lääkinällisen kuntoutuksen yksikössä lokamarraskuussa 2010. Tuloksista saatujen tietojen avulla pystyttiin arvioimaan kehittämistarvetta.

Kehittämistyö koostui kolmesta kehittämissyklistä: suunnitteluvaihe, kehittämisvaihe ja mallin käyttöönottovaihe. Maaliskuussa 2011 toteutettiin kolme työpajaa, joissa suunniteltiin uutta palautteenanto- ja palkitsemismallia. Työpajan tuotoksena syntyi malli, joka julkaistaan toukokuussa. Uudella palautteenanto- ja palkitsemismallilla pyritään motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan työntekijöitä sekä houkuttelemaan yksikköön osaavia työntekijöitä.

Malli on yhteydessä arkijohtamiseen ja se koskee työnantajaa, esimiestä ja organisaation jäseniä. Mallin avulla pyritään saamaan esille positiivinen näkökulma, jonka avulla saadaan työntekijöistä positiivisia ajatuksia ja hyviä tekoja esille.

Kehittämistyötä jatketaan elokuussa 2011. Tällöin rakennetaan muun muassa palautteenantoon soveltuvaa arviointilomaketta. Tavoitteena on, että arviointilomakkeen avulla työntekijät ja esimies opettelevat palautteenantoa ja palkitseminen tulee näkyvämmäksi.

# A POSITIVE WAY OF THINKING; HOW SHOULD WE CARRY OUT IT MORE IN WORK COMMUNITY?

Henriksson, Maarit  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Rehabilitation  
April 2011  
Supervisor: Taavela, Raija  
Number of pages: 66  
Appendices: 4

Keywords: feedback, rewarding, motivating

---

The starting point for this project was to have a developmental project related to the needs of working life. The topic arose from the quality control of the medical rehabilitation unit in the department of social services and health care, City of Rauma. The aim was set to create a new model for feedback and rewarding. Another aim was to create a system to support the well-being at work.

The method used in the project was action research because the target was to do research and consultation in the organization at the same time. Action research enables the connection between theory and practice. The aim was to produce information useful for the employees in everyday life.

The project took place between the Autumn of 2010 and the Spring of 2011. The research information was collected in a preliminary questionnaire. The questionnaire was carried out in the medical rehabilitation unit in the October and November of 2010. The results of the questionnaire made it possible to evaluate the need for development in this particular field.

The project consisted of three developmental cycles: the planning phase, the developmental phase and the utilization phase. Three work-shops took place in March 2011 in which new ideas for the feedback and reward systems were discussed. As a result a new model for feedback and reward was developed and it will be published in May 2011. The new model is designed to motivate, direct and engage the employee as well as to attract new skillful employees to the unit.

The model is in context with everyday management and it concerns the employer, superior and member's of the organization. The model is emphasizing a positive point of view and enables to bring forward a positive way of thinking as well as encouraging into positive actions.

The project will continue in the Autumn of 2011. The aim is to create an evaluation form in order to give feedback. With the evaluation form the employees and the superior can learn to give feedback and rewarding will become more transparent.

## SISÄLLYS

1	KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT JA TAUSTAT .....	5
1.1	Raportin tekijän taustat .....	5
1.2	Kehittämistyön ajankohtaisuus .....	6
1.3	Kehittämistyön tarkoitus .....	8
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN AVAINKÄSITTEET JA NIIDEN TEOREETTINEN MÄÄRITTELY .....	8
2.1	Palaute .....	9
2.2	Palkitseminen.....	13
2.3	Motivaatio .....	20
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUTKITTAVAT KYSYMYKSET, TARKOITUS JA RAJAUS .....	25
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUSSUUNNITELMA JA VAIHEISTUS .....	26
5	DOKUMENTOINTI-, TIEDOTUS- JA ARVIOINTISUUNNITELMA .....	29
6	NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	30
6.1	Tutkimuksen menetelmät ja aineisto .....	30
6.2	Aineiston keruu.....	30
6.3	Tutkimustulokset .....	32
7	YHTEENVETO PALAUTTEEN, PALKITSEMISEN JA MOTIVAATION MYÖNTEISISTÄ JA KORJATTAVISTA ASIOISTA .....	37
8	KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN.....	40
8.1	I työpaja .....	42
8.2	II työpaja .....	45
8.3	III työpaja.....	52
9	LÄÄKINNÄLLISEN KUNTOUTUKSEN YKSIKÖN PALAUTE- JA PALKITSEMISMALLI .....	55
9.1	Palkitsemisen porrasmalli .....	56
10	POHDINTA.....	59
10.1	Kehittämistyön luotettavuuden ja eettisyyden pohdinta .....	60
10.2	Työskentelyn arviointia .....	62
10.3	Jatkosuunnitelma .....	63
	LÄHTEET .....	64
	LIITTEET	

# 1 KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT JA TAUSTAT

Erinomaiset esimiehet pystyvät luomaan organisaatioihinsa ilmapiirin, jossa menestytään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Organisaatioiden valttikortiksi onkin nousemassa hyvä johtaminen. Työntekijöiden roolit, vastuut, velvollisuudet ja tavoitteet pitää olla selkeästi määriteltyt, jotta tuloksiin päästään. Esimiesten ja työntekijöiden tehokas yhteistyö on tae menestymiselle ja hyvälle tuloksille.

Muutosten aikana johtamisella on yhä enemmän merkitystä ja sitä todellakin tarvitaan. Omalla paikkakunnallani on tapahtunut muun muassa sosiaali- ja terveyskeskuksen yhdistyminen. Näin iso muutos tarvitsee selkeät tavoitteet, joihin yhdessä pyritään. Selvät pelisäännöt ja toimintatavat auttavat töiden tekemisessä. Ellei näitä ole, niin työntekijät ovat kuin tuuliajolla. Pitkään jatkuessaan tällainen tilanne heikentää myös työmotivaatiota.

## 1.1 Raportin tekijän taustat

Työskentelen tällä hetkellä Rauman sosiaali- ja terveysviraston työterveyshuollossa työfysioterapeutin sijaisena. Tätä ennen työskentelin Rauman terveyskeskuksen (nykyisen sosiaali- ja terveysviraston) lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä fysioterapeuttina kahdeksan vuoden ajan. Työurani ensimmäiset kymmenen vuotta olen työskennellyt yksityissektorilla ja sen jälkeen julkisella sektorilla. Työskentely molemmilla sektoreilla on ollut antoisaa ja laajentanut näkökantaani ajan myötä myös johtamisen suhteen.

Syksyllä 2009 aloitin opinnot ammattikorkeakoulun kuntoutuksen koulutusohjelmassa (ylempi AMK). Johtamisen haasteet ja muuttuvat vaatimukset saivat minut kiinnostumaan johtamisen kehittämisestä. Palkitseminen ja palaute ovat nousseet useasti esille arjen työssä. Mielestäni onnistuneessa palkitsemisessa ja palautteen antamisessa yhdistyvät yksilön motivaatio, työyksikön visio, johtaminen sekä strategia. Ai-neettoman palkitsemisen keinot ovat asiantuntijaorganisaatiossa henkilökunnan motivoinnin tukipilari. Opinnoissani kyseisen aihealueen opettajan vahva asiantuntijuus lisäsi innostustani ja opinnot syvensivät vähitellen ajatuksiani tästä alueesta.

## 1.2 Kehittämistyön ajankohtaisuus

Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden keskuksessa aloitettiin laatuprojekti syksyllä 2009. Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä laatutyöskentely alkoi vuoden 2010 alussa. Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden keskuksen laatuprojektiin liittyen teimme sisäisten auditointien valmisteluja keväällä 2010. Peilasimme *Fysioterapeuttien vastaanottoa* toteuttavien fysioterapeuttien työtä Rauman kaupungin strategiatavoitteisiin. Tässä peilauksessa heräsi ajatuksia, joita tässä kehittämistyössä työstettiin eteenpäin.

Kuntoutustoimintaa työpaikallani ohjaa Rauman kaupungin strategia, joka laaditaan valtuustokausittain. Strateginen toimintalinja ohjaa valtuustokauden ajan päätöksentekoa. Raumalla on sovittu, että strategian sisältö käsittää kulumassa olevan valtuustokauden sekä sitä seuraavat kaksi valtuustokautta. Strategiassa on henkilöstön kehittämisenäkökulmaan nostettu esille osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö.

Toiminnan menestystekijöiksi on kirjattu seuraavaa:

- 1) Kehitetään työyhteisötaitoja
- 2) Määritetään henkilöstöresurssit vastaamaan palveluprosesseja
- 3) Turvataan osaava henkilöstö
- 4) Tuetaan henkilöstön hyvinvointia
- 5) Rakennetaan kannustavia palkitsemisjärjestelmiä.

(Rauman kaupungin www-sivut 2010; Strategia 2020, 6.)

Laatutyöskentelyssä huomasimme, että tulosalueemme tavoitteisiin vuodelle 2010 on kirjattu tähän henkilöstön kehittämiskohtaan; ”kehitetään TYHY-toimintaa”. Tämän mittareiksi oli määritetty ”henkilöstökertomuksen raportit ja henkilöstöpalaute”. Tästä syntyi keskustelua. Henkilöstöraportti valmistuu noin vuoden jälkikäteen ja henkilöstöpalaute ei säännöllisesti ole kerätty. Muistan julkisen sektorin työurani aikana työyksikössäni kahdesti tehdyn ITE-arvioinnin ja kahdesti olen täyttänyt työhyvinvointi (TYHY) kyselyn. Viimeisestä ITE-arvioinnista on aikaa kaksi vuotta, TYHY-kyselyt on toteutettu Rauman kaupungin työyksiköissä 2008 ja 2010.

Yhteistuumin päädyimme ratkaisuun, että yksikkömme kehittämistehtävä kannattaa suunnata tähän henkilöstön kehittämisalueeseen. Pitkällisen harkinnan tuloksena kehittämiskohteeksi valikoitui henkilöstölle annettava palaute ja palkitseminen sekä sen vaikutus työmotivaatioon.

Kehittämistyön alkuvaiheessa toimin lääkinnällisen kuntoutuksen työyksikössä vakituksena työntekijänä. Oma välitön kokemukseni on siis osa aineistoa. Minulle tarjoutui kuitenkin sijaisuus Rauman sosiaali- ja terveystieteiden työterveyshuollossa ja otin sen vastaan. Lokakuun 2010 alusta olen työskennellyt toisessa organisaatiossa ja tämä jatkuu heinäkuuhun 2011 asti.

Sijaisuuteni myötä kehittämistyön luonne muuttui hiukan, sillä en ollutkaan enää joka päivä lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä töissä. Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön esimiehen ja johtavan hoitajan luvalla kehittämistyön jatkotyöskentely onnistui ja näin saimme suunnitellun työn toteutettua.

Toivomme kehittämistyöstä käytännön hyötyjä toimintaamme. Siksi on tärkeää, että kaikki työntekijät osallistuvat kehittämiseen työpanoksellaan. Laatujohtamisen ja toimintatutkimuksen yhteys on ilmeinen, joten nämä kaksi organisaation kehittämistapaa voidaan nähdä toisiaan täydentävinä malleina.

Kehittämistyön metodina käytettiin toimintatutkimusta (action research), koska samanaikaisesti pyrittiin tekemään tutkimustyötä ja konsultointityötä organisaatiossa. Osallistavassa toimintatutkimuksessa pyritään eri osapuolien toimivaan dialogiin toiminnan kehittämiseksi (Heikkinen, Rovio & Syrjäla 2007, 33).

Heikkisen ym. (2007) mukaan kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa korostetaan vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaista osallistumista muutoksen aikaan saamiseksi. Tässä menetelmässä pyritään lisäämään työntekijöiden osallistumista ja demokratiaa käyttämällä heidän kokemustaan voimavarana ja aktiivisuutta heitä. Toimintatutkimuksen yhteydessä on mahdollista puhua teorian ja käytännön yhteydestä. Ominaista on jatkuva keskustelu, diskurssi, jossa arvioidaan toimintaa, asetetaan tavoitteita ja kehitetään prosesseja. Tavoitteena on tuottaa sellaista käytännön

tietoa, joka on hyödyllistä työntekijöille heidän arkielämässään. Toimintatutkimuksen prosessi rakentaa siltaa menneen ja tulevan välille eli organisaatio oppii.

### 1.3 Kehittämistyön tarkoitus

Kehittämistyön tarkoituksena oli kartoittaa Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden lääketieteellisen kuntoutuksen palkitsemisen ja palautteenannon nykytilanne sekä selvittää, mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa. Kehittämisen ohjauksen tueksi henkilökunnalle tehtiin kyselytutkimus. Tutkimustulokset analysoitiin ja niiden perusteella aloitettiin pienryhmätoiminta (”työpaja”) tulosten parissa. Työpajatyöskentelyssä pyrittiin luomaan palautteenanto- ja palkitsemismalli, jota lähdetään lääketieteellisen kuntoutuksen yksikössä kokeilemaan

Kehittämistyön otsikkoa pohdin pitkään. Useiden tutkimusten mukaan työntekijöiden palkitseminen ja palautteen anto on haasteellista. Halusin kuitenkin tässä työssä tuoda esille positiivista näkökulmaa palautteesta ja palkitsemisesta, koska niiden avulla saadaan työntekijöistä paljon positiivisia ajatuksia ja hyviä tekoja esille. Tärkeää on kannustaa ja tukea henkilöstön jaksamista. Toivon otsikon viestivän juuri näitä asioita.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN AVAINKÄSITTEET JA NIIDEN TEOREETTINEN MÄÄRITTELY

Johtamisen toimintatavat ovat melkoisesti muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Tämä on aiheuttanut johtajille ja esimiehille paljon haasteita; miten pysyä mukana muutosten pyörteissä? Myös työntekijöillä tekee ajoittain tiukkaa pysyä muutosten tahdissa. Tämän vuoksi tarvitaan uusia toimintamalleja, joilla toimintaa johdetaan. Yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden on uudistuttava. Tarvitaan lisää aktiivisia palautejärjestelmiä ja välitavoitteita, joiden avulla isommatkin tavoitteet tuntuvat ehkä pienemmiltä ja saavutettavissa olevilta. (Sydänmaanlakka 2006, 7.)



Oleellista on, että palaute ja palkitseminen nivotaan suunnitelmallisesti yhteisön strategiaan tavoitteisiin ja henkilöstön kehittämiseen. Varsinkin toiminnan muutosvaiheissa palkitsemishanke on hyvin tarpeellinen. Tärkeää on, että henkilöstö tietää palkitsemisen ja palautteenannon perusteet. Hyvästä työstä on oikeus odottaa kannustusta ja kiitosta. Hyvä on myös miettiä yhdessä, mistä palkitaan ja millä kriteereillä. (Hulkko, Sweins & Hakonen ja Vanhustyön keskusliitto 2006, 3, 10, 34.)

Kehittämistehtävän aihealueista löytyy paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Niihin tutustuessani päätin, että keskityn mahdollisimman tuoreisiin tutkimuksiin ja julkaisuihin, koska johtaminen on muutoksessa. Aihealueisiin perehtyminen vahvisti omia käsityksiäni palautteesta, palkitsemisesta ja sen merkityksestä työmotivaatioon.

## 2.1 Palaute

Sistonen (2008) toteaa teoksessaan, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat todellisia taitolajeja. Oikealla tavalla annettu palaute hyödyttää sekä sen saajaa että antajaa. Palaute tarjoaa mahdollisuuden nähdä itsensä ja oman käytöksensä toisesta näkökulmasta, niin kuin peiliin katsoisi.

Toimivaan esimies-työntekijä suhteeseen kuuluu, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan puolin ja toisin. Palaute on kehittymisen edellytys. Palautteen avulla on mahdollista, ettei samaa virhettä tehdä uudelleen. Työsuorituksen arviointia ei voi toteuttaa antamatta palautetta ja vastaavasti työsuoritus ei voi kehittyä ilman palautetta. Työlle asetettuja tavoitteita pitää seurata ja niistä pitää antaa palautetta. Yleensä palautteen antaminen tulkitaan kiinnostuksena ja välittämisenä. Työyhteisölle pitää luoda ilmapiiri ja käytännöt, jotka helpottavat avointa näkemysten ilmaisua ja rehellisen palautteen antamista niin työntekijöiden keskinäisessä yhteistyössä kuin esimiehen ja työntekijöiden välillä. (Aarnikoivu 2010, 127; Piili 2006, 55.)

Palautteen antajan perimmäinen tarkoitus on saada aikaan käyttäytymismuutos toivottuun suuntaan tai varmistaa positiivisen, hyväksytyn käyttäytymisen jatkuminen ja lisääntyminen. Esimieheltä saatu palaute auttaa korjaamaan omaa työskentelyään ja opettaa katsomaan työtä uudella tavalla. Esimiehen tulee tuntea työt, jotta hän voi

antaa niistä palautetta. Lisäksi hänen on tavalla tai toisella varmistettava, että hän antaa työntekijöilleen riittävästi sekä positiivista että negatiivista palautetta. Kaikki tarvitsevat palautetta, jotta voivat entistä paremmin selviytyä omista työtehtävistään. Lisäksi oikeudenmukainen kohtelu on keskeinen toive työelämässä. (Juuti & Vuorela 2002, 69; Isoaho 2007, 217; Piili 2006, 55.)

Palaute, myös rakentavasti negatiivinen, auttaa työntekijää tuntemaan että hänen työtään arvostetaan. Negatiivinen tai kriittinen palaute kannattaa muuttaa korjaavaksi ja rakentavaksi. Silloin työntekijä ei koe arvostelua uhkaavana. Perussääntönä on, että positiivista palautetta voi antaa julkisesti ja kriittinen palaute annetaan kahden kesken. Palautetta antaessa tulee suojella toisen itsetuntoa ja itseluottamusta. Palautteen antaminen on onnistunut, jos suhde säilyy ennallaan tai jopa paranee. Palautteen sietäminen vaatii opettelua ja sitä voi opetella vain palautetta saamalla. Siksi työyhteisössä kannattaa luoda yhteiset pelisäännöt palautteen antamiselle. Samat säännöt toimivat sekä kollegojen että työntekijän ja esimiehen välillä. Motiivina palautteen antamisessa on edistyminen ja auttaminen. Parhaimmillaan palaute on avoin, rehellinen ja vastuullinen. Myönteinen palaute on aina mahdollisuus oppia lisää ja samalla osoittaa arvostusta palautteen antajalle. (Piili 2006, 56; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 77.)

Nykypäivänä tarvitaan jaettua johtajuutta. Palaute on osa aktiivista vuorovaikutusta, jossa esimies osoittaa todellista kiinnostusta työntekijöitä ja työyhteisöä kohtaan. Molemmipuolista vuorovaikutusta tarvitaan, jotta työyhteisö voi kehittyä. Ajoittain esimiehiä kritisoidaan vähäisestä palautteen määrästä. Saattaa olla niin, ettei työntekijä tunnista saaneensa palautetta. Onnistuminen on siis kahden kauppaa myös palautteen antamisessa. Se edellyttää panostusta sekä palautteen antajalta että sen vastaanottajalta. Palautteenannon onnistuminen edellyttää, että palautteen vastaanottaja kykenee ottamaan palautteen rakentavasti vastaan. Siksi myös palautteen vastaanottamisen taitoa pitää korostaa. (Aarnikoivu 2010, 131.)

Organisaation osaaminen on kaiken toiminnan ydin ja asiantuntijuus toiminnan edellytys, mutta ilman hyvää johtamista yksikkö ei menesty. Esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä tarvitaan, jotta saavutetaan menestystä ja päästään asetettuihin tavoitteisiin. Johtamisessa tarvitaan jaettua johtajuutta, siksi työntekijöiden roolit, vastuut,

velvollisuudet ja tavoitteet on oltava selkeitä kaikille. Palautteen olemukseen kuuluu, että myös henkilöstö antaa palautetta johdolle, kiitosta tai rakentavaa palautetta aina tarpeen mukaan (Siukosaari 2002, 68).

Mittarit (tunnusluvut ja asiakaspalautteet), joiden perusteella työntekijä tietää onnistuneensa, toimivat myös konkreettisenä palautejärjestelmänä. Ne eivät kuitenkaan korvaa esimiehen antamaa henkilökohtaista palautetta. Palautteen antaminen on nopea ja helppo sekä edullinen tapa vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. Hyvistä saavutuksista kannatta myös iloita yhdessä, sillä hyvä mieli tarttuu ja yhteisöllisyyden kokeminen luo uusia hyviä onnistumisen malleja. Palautteen saaminen on työhyvinvoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeää. (Piili 2006, 56; Paasivaara 2009, 89.)

Helppo palautteen anto perustuu pitkälti omaan, välittömään, avoimeen ja ystävälliseen luonteeseemme. Ellei tällaista luonnetta yhteisöjohdolla ja esimiehillä ole, voimme ainakin opetella yhteisöissä antamaan palautetta (Siukosaari 2002, 68).

Taulukko 1.Kirja-analyysien yhteenveto: Palaute

<b>kirjoittaja/vuosi</b>	<b>nimi</b>	<b>otos</b>	<b>tutkimusmenetelmä</b>	<b>päättulos</b>
Sistonen 2008	Paranna tuloksia ja palkitse	-	-	Oikealla tavalla annettu palaute hyödyttää sekä sen saajaa että antajaa. -palaute tarjoaa mahdollisuuden nähdä itsensä ja oman käytöksensä toisesta näkökulmasta, niin kuin peiliin katsoisi.
Aarnikoivu 2010	Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu	-	-	Palaute on kehittymisen edellytys. Palautteen avulla on mahdollista, ettei samaa virhettä tehdä uudelleen. -työsuorituksen arviointia ei voi toteuttaa antamatta palautetta ja vastaavasti työsuoritus ei voi kehittyä ilman palautetta.
Isoaho 2007	Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat	-	-	Kaikki tarvitsevat palautetta, jotta voivat entistä paremmin selviytyä omista työtehtävistään. -oikeudenmukainen kohtelu on keskeinen toive työelämässä

Yhteenvetona edellisistä analyyseistä totean, että palaute tarkoittaa tässä kehittämis-työssä menetelmää, joka ohjaa työntekijää tekemään työtään toivotulla tavalla. Työntekijä toivoo saavansa sekä positiivista että negatiivista palautetta, jotta hän voi kehittyä työssään. Ellei esimies kykene antamaan säännöllisesti palautetta työntekijöilleen, niin he voivat tuntea olonsa ”hyljeksityiksi”. Aidon välittämisen ilmapiiriin kuuluu säännöllinen palaute ja sitä pitää antaa kaikille työntekijöille.

Palautteen vastaanottaminen vaatii meiltä kaikilta opettelua. Varsinkin positiivista palautetta tahdotaan vähätellä, vaikka sen saaminen tuntuu varmasti kaikista hyvältä. Myös negatiivisen palautteen saaminen opettaa meitä. Sen vastaanottaminen on ehkä vielä haasteellisempaa, sillä kokemukseni mukaan työntekijät saattavat suuttua negatiivisesta palautteesta, vaikka sen perimmäisenä tarkoituksena on ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Palautteen vastaanottamista pystyy opettelemaan vain sitä saamalla. Siksi työyhteisössä kannattaa luoda yhteiset pelisäännöt, jotka toimivat kollegojen ja esimiehen välillä.

Lohtajan & Kaihovirta-Rapon (2007) mukaan palaute liittyy menneisyyteen ja sen tarkoituksena on tulevaisuuteen vaikuttaminen eli palautteen vastaanottajan tulevaan toimintaan. Palautteella halutaan vahvistaa tiettyä käyttäytymistä tai tapaa tehdä jotain asiaa, tai sillä halutaan saada aikaan muutos. Voidaankin puhua vahvistavasta ja korjaavasta palautteesta. Vahvistava palaute kertoo palautteen saajalle, että hän onnistui palautteen antajan mielestä. Korjaava palaute kertoo, että hän epäonnistui palautteen antajan mielestä. Palautteen antajan tavoitteena on, että palaute on aina kehittävä palautetta.

## 2.2 Palkitseminen

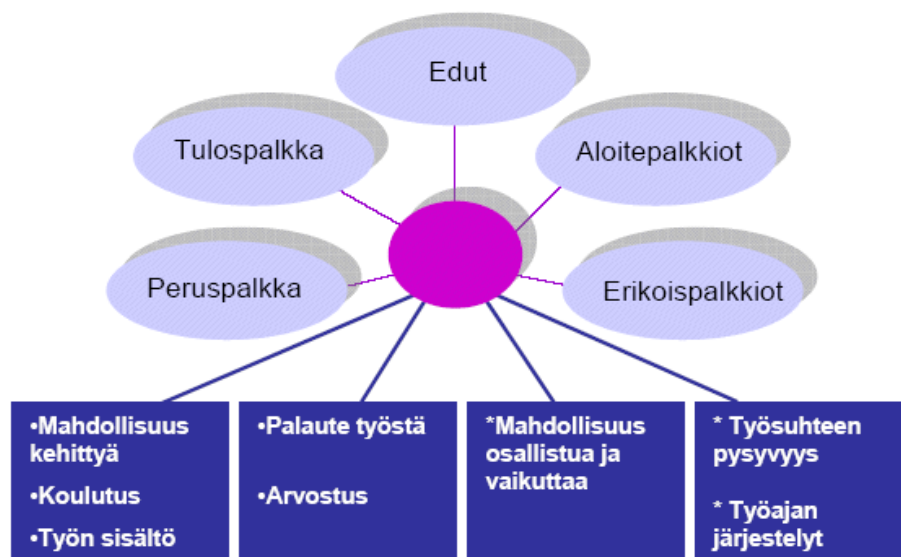
Palkitsemisen perusteet yksilötasolla ovat tehtävän vaativuus sekä henkilön osaamiset ja suoriutumiset tehtävissä. Näiden ajan tasalla pitäminen on yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä. Yleisenä kehityssuuntana kansainvälisesti ja Suomessakin on siirtyminen entistä enemmän yksilöperusteiseen suoritus- ja osaamisperusteiseen palkitsemissuuntaan. Kehityssuunta on positiivinen, sillä hyvin suunnitellut ja toteu-

tetut palkitsemisjärjestelmät tukevat hyvää ilmapiiriä ja työntekoa. Tehtävän vaatavuus muodostaa palkitsemisen perustan. Sen avulla voidaan luoda selkeä rakenne palkitsemiseen. Vaativuusrakenne mahdollistaa palkkavertailut sisäisesti ja esimerkiksi eri yksiköiden välillä. Vaativuusarvioinnin määrittäminen on edellytys johdonmukaiselle palkkapolitiikalle ja suoritus- ja osaamisperustaiselle palkitsemiselle. Tämä suuntaus vaatii entistä enemmän osaamista esimiehiltä tavoitteiden asettamisessa, palautteen antamisessa, suoritus- ja osaamisarvioinneissa ja palkitsemisessa. (Sistonen 2008, 178, 218.)

Salimäen, Sweinin, Heiskasen ja Laamasen (2009) tutkimuksessa *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008* selvitettiin, mikä palkitsemisen tila on tällä hetkellä ja miten se on muuttunut vuosista 2004 ja 2001. Kyselyssä selvitettiin myös palkitsemisen toimivuutta. Keskeisinä tekijöinä palkitsemisen kehittämiseksi ovat hyvien työntekijöiden sitouttaminen, työn tuottavuuden parantaminen ja työehtosopimusten muutokset. Palkitsemisratkaisuilla on merkitystä organisaation kilpailukykyisyyden, innovatiivisuuden ja henkilöstön motivaation kannalta. Yleisesti yrityksissä ja julkisorganisaatioissa on kehitetty työn vaatavuuden arviointiin ja henkilön pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuvia palkkaustapoja sekä tulospalkkiojärjestelmiä. Neljännes kaikista kyselyyn vastanneista vuonna 2008 piti palkitsemistapoja hyvin toimivina ja erityisesti valtio- ja kuntasektorien vastaajien joukossa toimivuusarviot olivat selvästi parantuneet vuosista 2001 ja 2004. Julkisella sektorilla uudistusten on koettu vaikuttavan myönteisesti työnantajakuvaan, henkilöstön saatavuuteen ja palvelujen laatuun.

Tieto palkitsemisjärjestelmästä on merkityksellinen asia työntekijöille. Se on osoittautunut tärkeäksi tekijäksi palkitsemistyytyväisyyden ja vaikutusten ennustamisessa. Tutkimusten mukaan palkkatyytyväisyyden on todettu olevan merkityksellinen aikeissa työpaikan vaihtoon tai haluun panostaa työhönsä. Yhteenvedon voidaan todeta että tieto ja tyytyväisyys ennustavat ihmisen toimintaa. (Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, työpsykologia ja johtaminen 2010.)

## Palkitsemisen kokonaisuus



Palkitsemistapojen kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista (Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998)

Kuvio 1. Palkitsemistavat (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998).

Palkitseminen on paljon muuta, kuin kuukausittain maksettava peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Aineettomat palkitsemiset, kuten palaute, arvostus, luottamus, työnjako, työn sisältö, työntekijän urakehitys, koulutus sekä itsensä kehittäminen ovat tärkeitä kannustimia työuralla. Myös mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon sekä työajan ja -suhteen järjestelyt mielletään aineettomiksi palkitsemisiksi. Pienet huomionosoitukset ja arkiyllätykset ovat tärkeitä ja tehokkaita. Aineettomia palkitsemisia ei tehdä koskaan liikaa. Positiivinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa, sillä jokainen haluaa olla arvostettu työntekijä. Palkitseminen on parhaimmillaan organisaation ja sen jäsenen välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat hyötyvät. Palkitsemisen tulee tapahtua oikea-aikaisesti, sillä onnistuneesta suorituksesta seuraa yleensä hyvää ja positiivisia asioita kannattaa levittää mahdollisimman laajalle. Laajasti ottaen palkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä käytäntöjä, joilla organisaatio pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan työhön osaavia tekijöitä. Myös negatiivista palautetta on annettava, jotta organisaation heikoin lenkki saadaan kehityspolulle mukaan ja siten lisätään hänen mahdollisuuksiaan selvitä työstään tyytyväisenä. Näin parannetaan koko työyksikön suoritusta. (Isoaho 2007, 222, 224, 216.)

Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 tutkimuksessa selvitettiin, mitä palkitsemistapoja on käytössä, mitä on kehitetty ja mitä aiotaan kehittää. Tutkimuksen painopisteinä olivat palkitsemisen yhteistoiminnan kehittäminen ja palkitsemisen yhteensopivuus ja toimivuus. Tutkimuksessa selvitettiin myös henkilöstön edustajien näkemyksiä ja roolia palkitsemisen kehittämisessä. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että palkitsemista on kehitetty aktiivisesti ja tehty kehittämistyö vaikuttaa hyödylliseltä. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005.)

Työyksikön hyvin toimiva palkitseminen ja palautejärjestelmä ovat yhteydessä hyvään arkijohtamiseen. Palkitseminen parhaimmillaan on kokonaisuus, joka on johdettu työyksikön arvoista, visiosta ja strategiasta. Aineeton palkitseminen näyttää konkreettisesti, mitä organisaatiossa arvostetaan. Aineeton palkitseminen ei maksa mitään, mutta se on saajalle kallisarvoinen innostuksen lähde ja myönteisen ilmapiirin luoja, siksi se on ylivertaisesti paras tapa palkita. (Isoaho 2007, 222, 225- 226.)

Työntekijöiden pitää kokea palkitsemisjärjestelmä oikeudenmukaiseksi. Palkitsemisperusteiden pitää olla kaikkien tiedossa ja työntekijöiden on itse pystyttävä vaikuttamaan työnsä tuloksiin. Palkkiojärjestelmä ohjaa vahvasti henkilökunnan toiminnan suuntaa, joten palkitsemisjärjestelmää ja siihen suhtautumista kannattaa aika ajoin tarkistaa. (Piili 2006, 50, 55.)

Bonsdorff (2009) tutki johtamisen väitöskirjassaan keski-ikäisten ja ikääntyneiden työntekijöiden eläke- ja työssäjatkamisaikeita. Suomessa etenkin suurten ikäluokkien eläköityminen ja työelämään siirtyvien nuorempien ikäluokkien pienempi koko aiheuttavat haasteita tulevaisuudessa työvoiman riittävyyden, työssä jaksamisen ja eläkkeiden rahoituksen kannalta. Johtamistapoja suunnitellessa pitää huomioida ikääntyvän työväestön myötä työntekijöiden hyvinvointi, työkyky ja työssä jatkaminen. Työntekijöiden työkyvyn säilyttäminen ja edistäminen ovat avainasemassa työssä jatkamisen kannalta. Siksi organisaation johtamisen kannalta on tärkeää tietää, mitä palkkioita henkilöstö arvostaa.



Asiantuntijatyön tuloksellisuuden mittaaminen ja oikeudenmukainen palkitseminen hyvästä työsuorituksesta on osoittautunut haasteelliseksi. Elon ym. (2009) poikkeileikkaustutkimus tuotti uutta tietoa palkitsemisen oikeudenmukaisuuden, palautteen ja motivoinnin välisistä yhteyksistä työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan 1/5 vastaajista suhtautui uuteen palkkausjärjestelmään myönteisesti ja 1/2 suhtautui siihen kielteisesti ja koki sen epäoikeudenmukaiseksi. Hyvinvointi oli yhteydessä organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja lisäksi työn vaatimuksiin ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin. Nämä lisännevät myös kokemuksia palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Käytännön työelämää hyödyttää, jos selvitetään palkitsemiseen liittyvien ja muiden oikeudenmukaisuuskokemusten yhteyksiä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin. Täten saadaan tietoa, joka antaa suuntaviivoja palkkausjärjestelmään ja sen soveltamiseen sekä työyhteisön ja esimiesten toimintatapojen kehittämiseksi.

Taulukko 2. Aiempien tutkimusten yhteenveto: Palkitseminen

kirjoittaja/vuosi	nimi	otos	tutkimusmenetelmä	päätulos
Hakonen ym. 2005	Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004	447 työnantajan edustajaa ja 81 henkilöstön edustajaa	kyselytutkimus	Palkitsemista oli kehitetty aktiivisesti viimeksi kuluneen kolmen vuoden aikana. -palkitsemisen yhteistoiminnallista kehittämistä pidettiin tärkeänä -henkilöstön edustajat arvioivat palkitsemisen kehittämistä yhteensopivuutta ja toimivuutta selvästi työnantajaa kriittisemmin
Salimäki ym. 2009	Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008.	Vastaajia 368 (137 oli yrityksistä, 137 kunnista ja 94 valtion organisaatioista)	kyselytutkimus	Palkitsemisratkaisuilla on merkitystä organisaation kilpailukykyisyyden, innovatiivisuuden ja henkilöstön motivaation kannalta. -henkilöstön osaamisesta palkitseminen ja joustava palkitseminen edesauttavat organisaation kilpailukykyisyyttä -palkitsemista ei voi erottaa yrityksen strategiasta
Bonsdorff 2009	Intentions on Early Retirement and Continuing to Work among Middle-aged and Older Employees	<b>I aineisto:</b> 1. vaiheessa: 645 sairaanhoitajaa (Jyväskylän yliopistossa ikäjohtamisen hankkeessa vuosina 2004-2005) , 2. vaiheessa: 510 hoitohenkilöstön edustajaa (Kuopion yliopistollisesta sairaalasta vuosina 2006-2007)	tutkimusaineisto koostui kolmesta erillisestä, määrällisestä kyselytutkimuksesta	On ensiarvoisen tärkeää tukea työntekijöiden työkykyä ja jaksamista johtamisen keinoin jo keski-ikästä alkaen. -ikääntyvien työntekijöiden palkitsemispreferenssien syvällisempi tunteminen auttaa organisaatioita suunnittelemaan palkitsemisjärjestelmänsä siten, että ne motivoivat ja auttavat pitämään työntekijät kauemmin työssä -palkitsemiseensa tyytyväisillä sairaanhoitajilla on vähemmän eläkeaikeita verrattuna palkitsemiseensa tyytymättömiin.

		<p><b>II aineisto:</b> 6257 työntekijää (ikäääntyvien kuntatyöntekijöiden pitkittäistutkimus KVTEL 1981-1997)</p> <p><b>III aineisto:</b> lähes 7000 valtion palveluksessa olevaa (Merit Principle Survey-kysely, poikittaistutkimus)</p>		<p>- Kaikki tutkimukseen osallistuneet arvostivat suuresti kaikkea palkitsemista, myös ei-rahallista, kuten esimiehen tunnustusta, mahdollisuutta kehittää itseään, joustavia työaikoja sekä työn jatkuvuutta. Rahallinen palkitseminen motivoi erityisesti ikääntyviä sairaanhoitajia.</p>
--	--	---	--	---

Yhteenvedona tästä teoreettisesta osuudesta totean, että palkitseminen tarkoittaa tässä kehittämistyössä ei-rahallisia käytäntöjä, joilla motivoidaan työntekijöitä. Aineettoman palkitsemisen avulla saadaan työntekijät innostumaan työstään. Kaikkien tiedossa olevalla palkitsemisjärjestelmällä luodaan myönteinen työilmapiiri ja kannustetaan työntekijöitä kehittämään työtään. Tällainen palkitsemisjärjestelmä luo yhteiset pelisäännöt. Parempiin tuloksiin pyrkinessään työntekijä ansaitsee tehdystä työstä palkinnon.

### 2.3 Motivaatio

Motivaatio on osaamisessa ja töistä suoriutumisessa avaintekijä. Vahva motivaatio parantaa suorituksia ja lisää oppimista. Vastavuoroisesti jos motivaatiota ei ole, niin ei opi eikä saa aikaiseksi tuloksiakaan.

Motivaatio on työntekijän halu tai tahto ponnistella tiettyyn suuntaan ja tehdä hänen vastuullaan olevaa työtä. Kaikkien työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden motivaatio on tärkeää. Motivaatiolla on suunta ja voima. Siksi jokaisella ihmisellä on oltava unelmia ja tavoitteita, jotta hän tietää, mihin suuntaan haluaa mennä. Organisaation kannalta on tärkeää, miten sen tavoitteet koskettavat työntekijöitä ja miten ne vastaavat yksilön haaveisiin. Organisaation tavoitteiden on oltava houkuttelevia ja kiinnostavia, jotta työntekijä jaksaa ponnistella tavoitteita kohti. Lisäksi tavoitteiden saavuttamisen on oltava todennäköistä, ne eivät saa olla liian vaikeita tai mahdottomia. Läheiset ja konkreettiset tavoitteet vetävät puoleensa voimakkaammin, sillä niiden saavuttaminen tuntuu mahdolliselta. (Piili 2006, 46- 47.)

Motivaation ylläpitämisessä on tärkeää saatu palaute. Työntekijä tarvitsee vahvistusta tekemiselleen: onko oman toiminnan suunta ja tapa oikea ja millaisia tuloksia sen johdosta syntyy? Tekemisen ilo on olennainen hyvän motivaation osatekijä. Myönteinen palaute lisää myönteisiä odotuksia ja suorittamisen halua. (Piili 2006, 47.)

Organisaatio voi luoda hyvät edellytykset sitoutumiselle ja motivaatiolle, mutta työntekijä itse valitsee, sitoutuuko hän. Yhteisesti määritellyt arvot ja visiot sekä yhteisöllisyys luovat pohjan sitoutumiselle. Työntekijän pitää nähdä selvästi oma osuutensa

työn tekemiseen ja työolosuhteisiin, jotta hänen on mielekästä työskennellä niiden eteen. Uskomuksilla ja mielikuvilla on myös tärkeä rooli toiminnassamme, sillä uskomuksillamme on taipumus toteutua. (Piili 2006, 47- 48.)

Ulkoiset- ja sisäiset motivaatiotekijät vaikuttavat motivaatioomme. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat objektiivisempia, organisaatiosta johdettavia ja tyydyttävät tarvehierarkiassa alempana olevia tarpeitamme. Ne ovat lyhytvaikutteisia. Tällaisia ovat erilaiset kannusteet, palkka, palkkiot ja julkiset tunnustukset, ylennykset, ulkopuolinen tuki sekä osallistumismahdollisuudet. Tärkeää on myös niin kutsuttu sisäinen motivaatio, jossa työntekijä tuntee työn itselle mielekkääksi. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus kehittää osaamistaan työssään, vaikka itse perustehtävä ei muuttuisikaan. Oman osaamisen lisääntyminen auttaa kokemaan välillä raskaatkin työt mielekkäinä. Sisäiset palkkiot ovat lähinnä subjektiivisia, sisäisesti välittyviä. Ne ovat myös tehokkaampia ja kestävämpiä. Tällaisia ovat esimerkiksi kiinnostus itse tehtäviin, uusien taitojen oppimisen luoma innostus, halu tehdä merkittävää työtä, olemisen hyödyksi muille sekä työetiikka. Lisäksi omien ideoiden toteutumista pidetään tärkeänä. Luovissa ja sisäisesti palkitsevissa töissä työntekijä voi uppoutua todella työhönsä ja nauttia tekemisestään. (Piili 2006, 48.)

Päivittäisissä rutiineissa arkijohtaminen on tärkeässä roolissa. Viime kädessä siitä riippuu, toteutuuko strategia, sitoutuvatko työntekijät työhönsä ja luottavatko he työyhteisöönsä. Hyvää saadaan aikaan, kun organisaation tavoitteet perustuvat yhteisiin arvoihin ja johtamisjärjestelmä on hyvä. Tällöin strategian, tavoitteiden ja mittaamisen yhteys ovat selvät ja ne tukevat aidosti toimintaa. Riittävä osaaminen ja sitoutunut henkilökunta ovat pääomaa, josta kannattaa pitää kiinni. Oikeanlaisella työnjaolla sekä toimivalla vastuuttamisella ja velvollisuuksilla lisätään luottamusta. (Isoaho 2007, 205- 2006.)

Työn tekemisen uudelleen organisoinnilla ja sen rakenteellisiin ja sisällöllisiin tekijöihin puuttumisella voidaan vaikuttaa motivaatioon ja työhyvinvoinnin edellytyksiin. Työtehtävissä tarvitaan erilaisia taitoja ja eri työt antavat eri lailla suoraa palautetta onnistumisesta. Työtehtävät saattavat sallia erilaisen määrän itsenäistä päätöksentekoa, työtapojen valitsemista ja ajankäyttöä. Siksi esimerkiksi työn laajentaminen tuo vaihtelevuutta tehtäviin. Samoin työkierron on todettu olevan toimiva ratkai-

su, jos halutaan vaihtelua työn tekemiseen. Yksilölliset työaikajärjestelyt voivat lisätä motivaatiota ja joustoa töiden hoitamisessa. (Piili 2006, 50- 51.)

Motivoitumiselle on tärkeää, että tehtävien vaativuus ja niiden suorittajien taidot ovat sopusoinnussa keskenään. Työntekijän motivoitumiselle on luotava mahdollisimman hyvät edellytykset. On otettava huomioon työntekijän lähtökohdat, osaaminen ja hänen voimavaransa. Ammattitaito, koulutus ja muutosvalmius antavat pohjan sille, mistä työntekijä on innostunut. Työntekijöiden oppimiskyky ja uusiin tilanteisiin sopeutuminen vaihtelevat suuresti. Siksi johtamisen lähtökohtana on oltava yksilöllisyys ja luottamuksen rakentaminen. Työntekijät arvostavat aitoa, rehellistä, kunnioittavaa ja ystävällistä kohtelua. Etenkin oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko ja sisäinen avoin tiedottaminen ovat tärkeitä asioita. Ne lisäävät työntekijöiden sitoutumista, sillä ne mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen päätöksentekoon ja lisäävät yhteistyötä. (Piili 2006, 52- 53.)

Salimäen ym. (2009) tutkimuksen mukaan henkilöstön motivaatiota edistävät: henkilön osaamisesta palkitseminen, joustava palkitseminen, markkinapalkka, suuri palkkahaitari yrityksen sisällä, palkan vaihtelu työmäärän perusteella ja se, että painopiste on täydentävissä palkitsemistavoissa.

Taulukko 3. Aiempien tutkimusten ja kirjallisuuskatsauksen yhteenveto: Motivaatio

kirjoittaja/vuosi	nimi	otos	tutkimusmenetelmä	päätulos
Salimäki ym. 2009	Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008.	Vastaajia 368 (137 oli yrityksistä, 137 kunnista ja 94 valtion organisaatioista)	kyselytutkimus	Motivaatiota edistävät: henkilön osaamisesta palkitseminen, joustava palkitseminen, markkinapalkka, suuri palkkahaitari yrityksen sisällä, palkan vaihtelu työmäärän perusteella, painopiste täydentävissä palkitsemistavoissa.
Bonsdorff 2009	Intentions on Early Retirement and Continuing to Work among Middle-aged and Older Employees	<b>I aineisto:</b> 1. vaiheessa: 645 sairaanhoitajaa (Jyväskylän yliopistossa ikäjohtamisen hankkeessa vuosina 2004-2005) , 2. vaiheessa: 510 hoitohenkilöstön edustajaa (Kuopion yliopistollisesta sairaalasta vuosina 2006-2007) <b>II aineisto:</b> 6257	tutkimusaineisto koostui kolmesta erillisestä, määrällisestä kyselytutkimuksesta	Työ voi olla hyvinvoinnin tai stressin ja pahoinvoinnin lähde. -työ voi olla merkittävä hyvinvoinnin tai jatkuvuuden lähde ikääntyvälle työntekijälle

		työntekijää (ikään- tyvien kuntatyönte- kijöiden pitkittäis- tutkimus KVTEL 1981-1997)  <b>III aineisto:</b> lähes 7000 valtion palve- luksessa olevaa (Merit Principle Survey-kysely, poikittaistutkimus)		
Piili 2006	Esimiestyön avaimet. Ihmi- sen kohtaaminen ja ohjaaminen	-	-	Motivoitumiselle on tärkeää, että tehtävien vaativuus ja niiden suorittajien taidot ovat sopusoinnussa keskenään.  -työn laajentaminen tuo vaihtelevuutta tehtäviin. Samoin työkierron on todettu olevan toimiva ratkaisu, jos halutaan vaihtelua työn tekemiseen.  -yksilölliset työaikajärjestelyt voivat lisätä motivaatiota ja joustoa töiden hoita- misessa



Yhteenvedona tästä teoreettisesta katsauksesta totean, että motivaatio tarkoittaa tässä kehittämistyössä tunnetilaa, joka ohjaa työntekijää oikeaan suuntaan. Työnilo, unelmat ja tavoitteet luovat onnistuneet olosuhteet, jossa työnteko on mielekästä ja tuloksellista.

Mielestäni rakentava ja myönteinen palaute ovat toimiva motivointikeino, siksi palautteen annossa ei kannata säästellä. Motivoitumista voi parantaa työolosuhteita parantamalla ja yksilöllisyyden huomioimisella. Työntekijät eroavat toisistaan, siksi palautteen annonkin on oltava tarvittaessa yksilöllistä. Hyvällä johtamisella varmistetaan, että työntekijällä on mahdollisuus kehittyä työssään.

### 3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUTKITTAVAT KYSYMYKSET, TARKOITUS JA RAJAUS

Kehittämistehtävän työnimi oli ”Positiivisia ajatuksia; miten niitä saisi esille enemmän työyhteisöissä?” Onnistumisten korostaminen ongelmien sijaan vaatii kaikilta myönteistä ja positiivista ajattelua. Nyt pohdittiin, saammeko kehittämisen siemenen tästä ajatuksesta?

Alkukyselyn tarkoituksena oli selvittää;

- 1) Mikä on palaute, joka luo työhyvinvointia?
- 2) Mikä on palkitsemisjärjestelmä, joka luo työhyvinvointia?

Pääkysymyksen alla tutkin myös motivaatiotekijöitä kysymyksellä

-Miten saamasi palaute ja työyhteisösi palkitsemisjärjestelmä vaikuttavat työmotivaatioosi?

#### 4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUSSUUNNITELMA JA VAIHEISTUS

Tämä kehittämistehtävä oli työelämälähtöinen kehittämishanke, joka nousi esille Rauman sosiaali- ja terveystieteiden lääkinnällisen kuntoutuksen laatutyöskentelyssä.

Tutkimuslupa anottiin Rauman terveyskeskuksen johtavalta ylilääkäriltä syyskuussa 2010. Tutkimuslupa saatiin 28.9.2010 (LIITE 1). Tutkimusaineisto kerättiin kyselyn avulla (LIITE 3), jotta saatiin selville, mitä pitää kehittää. Kyselyssä oli monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Tällä tavoin saatiin esiin näkökulmia, joita tutkija ei etukäteen osannut ajatella. Tutkijan toiveena oli, että kyselyssä tulisi esille myös työyhteisön vahvuudet, sillä niitä tutkija halusi myös tuoda esille. Siitä kehittämistyön otsikokokin: Positiivisia ajatuksia; miten niitä saisi esille enemmän työyhteisöissä?

Ennen aineiston keruuta tutkija esitteli koulutustaan ja tutkimuksen tarkoitusta lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön osastotunnilla 21.10.2010 tutkimukseen osallistujille ja yksikön vastuulääkärille. Tilaisuudessa informoitiin kehittämistyöstä ja painotettiin, että kehittämistyö tehdään meille kaikille työtä varten, ei vain tutkijan opintoja varten. Palkitseminen ja palautteenanto sekä motivaation ylläpitäminen ovat osa organisaation toimintaa. Keskustelun tavoitteena oli luoda työskentelylle yhteiset pelisäännöt ja kuunnella myös osallistujien toiveita kehittämistyöltä.

Osastotunnilla jaettiin kirjekuoressa saatekirje (LIITE 2) ja kysely osallistujille (N=15), sekä kerrottiin jatkotyöskentelysuunnitelmasta. Lisäksi kerrottiin, että vastausten analysoinnin jälkeen kehittämistyötä oli tarkoitus jatkaa pienryhmätyöskentelyssä. Tutkija lupasi tiedustella pienryhmätyöskentelyyn halukkaita sähköpostitse.

Lääkinnällisen kuntoutuksen osastonhoitaja ehdotti joulukuussa 2010, että esittelisin koulutustani ja tätä kehittämistyötä Rauman sosiaali- ja terveystieteiden johtavalle hoitajalle. Osastonhoitaja oli pyytänyt johtavan hoitajan kannanottoa ajankäytöstä opinnäytetyöhön liittyvään kehittämistyöhön, koska se oli lisä yksikön laatujohtamisen kehittämiseen.

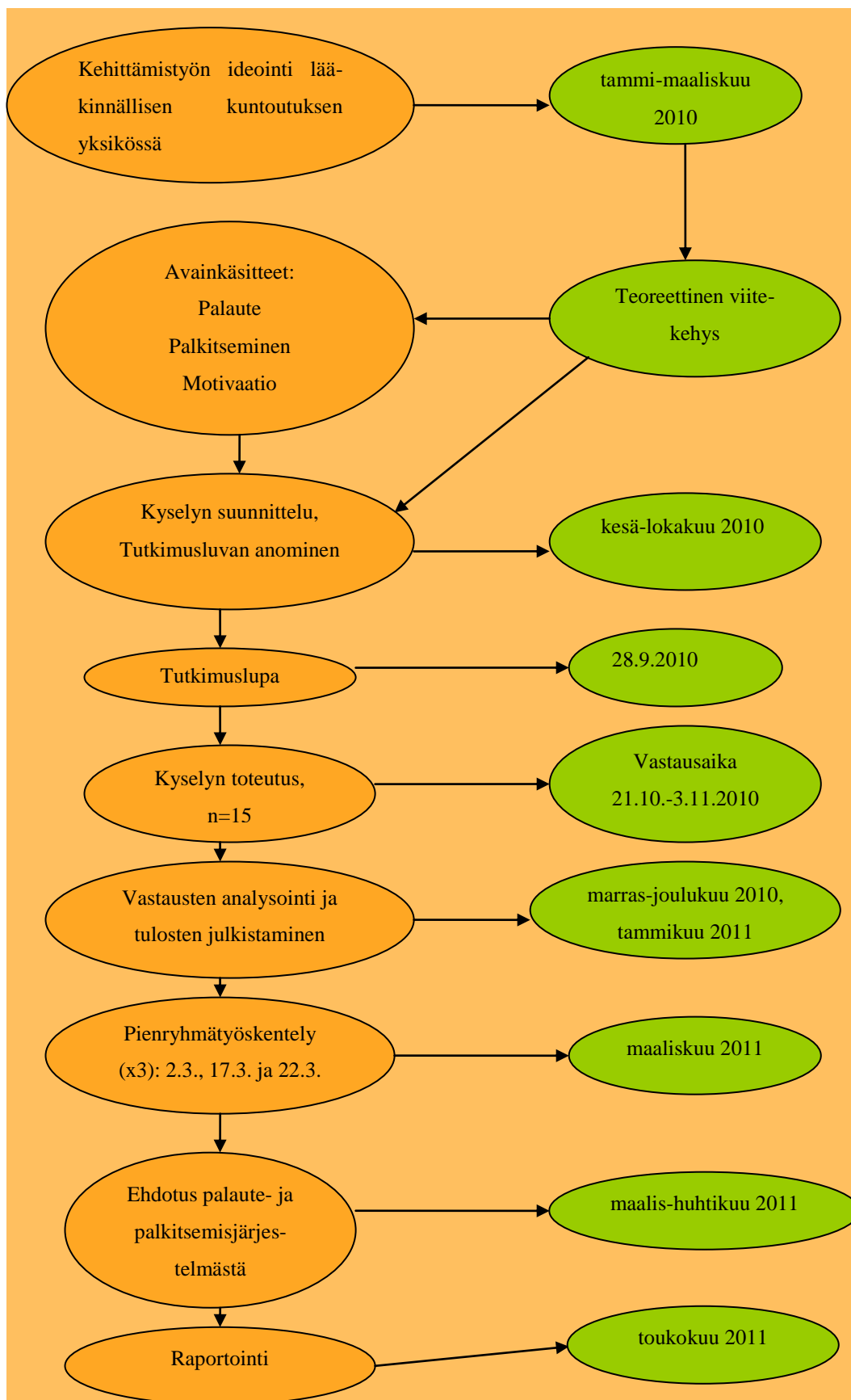
Lähetin johtavalle hoitajalle ensin tietoa sähköpostitse ja kasvokkain tapasimme tammikuussa 2011. Johtava hoitaja piti kehittämistyön aiheita mielenkiintoisena ja

hän suhtautui kehittämiseen myönteisesti. Hänen luvallaan lääkinnällisen kuntoutuksen työpanosta voitiin käyttää jatko työskentelyyn. Alustavasti sovittiin 2-3 kerran työpajasarjasta.

Alkukyselyn tulokset esiteltiin lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön henkilökunnalle 3.2.2011. Palautetilaisuudessa annettiin vapaa sana kyselyyn osallistujille. Yleisessä mielipideosuudessa palaute- ja palkitsemismallien kehittäminen nähtiin tarpeelliseksi ja kehittämistyön toivottiin jatkuvan. Tilaisuudessa sovittiin, että lähetän kyselyyn osallistujille palautetilaisuuden yhteenvedon, jotta he voivat vielä rauhassa tutkia vastauksia ja pohtia kehittämiskohteita tarkemmin. Lisäksi muistutin jatko työskentelyyn osallistumisesta. Halukkaat saivat ilmoittautua allekirjoittaneelle sähköpostitse.

Työpajatyöskentely toteutui maaliskuussa 2011 kolme kertaa. Työpajatyöskentely on kuvattu luvussa 8.

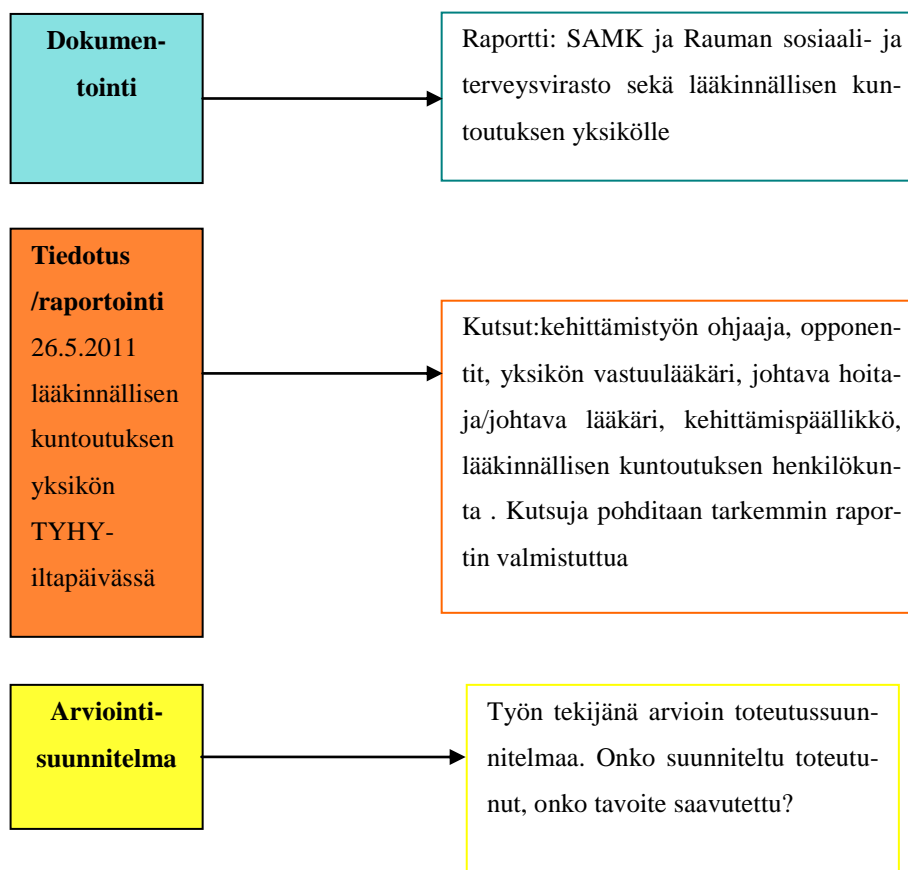
Opiskelijan tavoitteena oli tuottaa ”aktiivinen” tutkimusraportti, jossa ”me työntekijät” saimme äänemme kuuluviin. Palkitsemis- ja palautemalli otetaan käyttöön lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä kesäkuussa 2011 ja työpajatoiminta jatkuu syksyllä 2011. Mallin toteutumista seurataan ja tarvittaessa mallia muutetaan.



Kuvio 2. Kehittämistyön toteutussuunnitelma ja vaiheistus.

## 5 DOKUMENTOINTI-, TIEDOTUS- JA ARVIOINTISUUNNITELMA

Tavoite: Palaute- ja palkitsemisjärjestelmän luominen Rauman sosiaali- ja terveysviraston lääkinällisen kuntoutuksen yksikölle.



Kuvio 3. Kehittämistyön dokumentointi-, tiedotus- ja arviointisuunnitelma.

Tutkija pyrki kuvaamaan kehittämistyön prosessit tarkasti, koska kyseessä oli tutkimus, joka kehittyi toiminnan mukaan. Työpajoissa ja alkukyselyssä esille tullutta tietoa voitiin hyödyntää. Kehittämistyön raportointi tehtiin avoimesti, jotta sen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää. Julkinen raportointi antaa mahdollisuuden muille jatkaa työn kehittämistä ja etsiä sen pohjalta uusia sovelluksia.

## 6 NYKYTILANTEEN KUVAUS

Kehittämiskohteena oli henkilöstölle annettava palaute ja palkitseminen sekä sen vaikutus työmotivaatioon. Yksikön kehittämisprosessissa pyrittiin luomaan uusi palaute- ja palkitsemismalli joka luo työhyvinvointia.

Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilöstölle teetetyn alkukyselyn tarkoituksena oli selvittää; mikä on palaute, joka luo työhyvinvointia ja mikä on palkitsemisjärjestelmä, joka luo työhyvinvointia? Pääkysymyksen alla tutkittiin myös motivaatiotekijöitä kysymyksellä ”Miten saamasi palaute ja työyhteisösi palkitsemisjärjestelmä vaikuttavat työmotivaatioosi?”

### 6.1 Tutkimuksen menetelmät ja aineisto

Alkutilanteen kartoittamiseksi kerättiin tutkimuksen aineisto kyselylomakkeella (LIITE 3), joka jaettiin lääkitsevän kuntoutuksen henkilöstölle osastotunnilla. Lomakkeen kanssa postitettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja jatkokyöskentelystä (LIITE 2). Lomakkeessa kysyttiin lääkitsevän kuntoutuksen yksikön henkilöstön (N=15) mielipiteitä tämän hetken palautteen antamisesta ja palkitsemisesta. Avoimissa kysymyksissä kartoitettiin työntekijöiden ajatuksia palautteesta ja palkitsemisesta sekä työmotivaatiosta.

### 6.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin ajalla 21.10.-3.11.2010 lääkitsevän kuntoutuksen yksiköstä. Kyselyyn osallistujille jaettiin saatekirje, kyselylomake ja vastauskuori kirjekuoressa osastotunnin yhteydessä. Kaksi kirjettä postitettiin, sillä nämä työntekijät eivät osallistuneet 21.10. 2010 olleeseen osastotuntiin. Vastauskirjeet palautettiin tutkijan työpostilaatikkoon ja hän nouti ne sieltä 4.11.2010.

Vastauskirjeet aukaisi tutkimuksen tekijä ja hän tallensi ne kotiinsa asianmukaisesti.

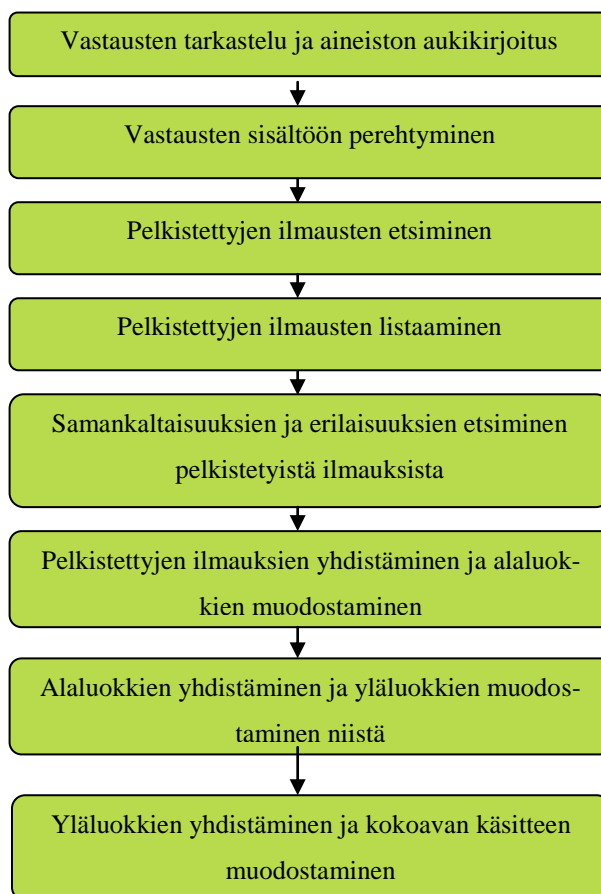
Vastauskirjeitä palautui 14 kappaletta, yksi lomake palautui vastaamattomana. Tätä lomaketta ei huomioitu vastausten analysoinnissa. Kyselyn vastausprosentiksi tuli 86.6 %. (N=13).

Tutkimusaineiston analyysi aloitettiin käymällä läpi kaikki vastaukset. Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe oli tietojen tarkistus. Aineistosta tulee huomioida, onko siinä selviä virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 209.) Seuraavaksi aineisto järjestettiin tiedon tallennusta ja analyysiä varten numeroimalla kyselylomakkeet. Numerointi oli ainoa lomakkeiden identifiointitapa.

Seuraavaksi Likert-asteikolla vastatut vastaukset taulukoitiin. Likert-asteikon vastauksia ei tässä tutkimuksessa pisteytetty, vaan vastauksista laskettiin kysymyksen asenneväittämien vastausprosentit (LIITE 4). Tämän jälkeen suljettuja kysymyksiä analysoitiin raportissa sanallisesti peilaamalla niitä vastausprosentteihin.

Tässä työssä aineistoa luokiteltiin induktiivisesti, aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä saaden vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstianalyysia, jolla pyritään saamaan tutkittavasta aineistosta kerätyn aineiston avulla tiivistetty ja yleinen kuvaus. Analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Sillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta sen perusteella voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan ensin osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 107, 110, 115.)

Sisällönanalyysi aloitettiin avointen vastausten tarkastelulla ja niiden aukikirjoittamisella. Vastausten sisältöön perehdyttiin ja sisällöllisesti vastaavat asiat yhdistettiin. Vastaaviksi asioiksi tulkittiin saman sanan käyttö sekä sellainen ilmaisu, joka yksiselitteisesti kuvasi kyseistä asiaa. Pelkistetyt ilmaukset listattiin. Aineiston pelkistämistä ohjasivat tutkimustehtävät. Tämän jälkeen etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia pelkistetyistä ilmauksista. Asioita yhdistettiin ja muodostettiin yläluokkia. Lopuksi yläluokkia yhdistettiin ja muodostettiin kokoavia käsitteitä (Kuvio 4.). Johtopäätösten tekemisessä työn tekijä on pyrkinyt ymmärtämään, mitä asiat vastaajille merkitsevät heidän näkökulmastaan katsottuna analyysin kaikissa vaiheissa.



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaeltu: Tuomi & Sarajärvi 2002, 111.)

### 6.3 Tutkimustulokset

Jaettuun kyselyyn vastasi 13 lääkinnällisen kuntoutuksen henkilöstöön kuuluvaa. Kyselyn vastausprosentiksi tuli 86.6 %. Vastausten jakautuminen esitetään lyhyesti seuraavissa taulukoissa. Liitteessä (LIITE 4) on tarkemmin selvitetty vastausten jakautumista.



Lääkinnällisen kuntoutuksen nykytilanne:

### A) Tämän hetken palautteen antaminen

Taulukko 4. Palautteen antaminen. Taulukossa on vastausten määrät ja niiden prosentuaalinen jakaantuminen.

n=13	”Täysin samaa mieltä”	”Jokseenkin samaa mieltä”	”Ei osaa sanoa”	”Jokseenkin eri mieltä”	”Täysin eri mieltä”
Palautteenannon oikeudenmukaisuus		2 15.4 %	4 30.8 %	7 53.8 %	
Saamani arvostus	2 15.4 %	6 46.1 %	1 7.7 %	4 30.2 %	
Palautteen riittävyys esimieheltäni		3 23.1 %	2 15.4 %	8 61.5 %	
Palautteen riittävyys työtovereilta	2 15.4 %	7 53.8 %		4 30.8 %	
Työntekijöiden samanarvoinen kohtelu		1 7.7 %	5 38.5 %	6 46.1 %	1 7.7 %
Palautteenannon perusteet työyksikössäni		1 7.7 %	4 30.8 %	5 38.5 %	3 23.0 %
Tyytyväisyys palautteen antotapaan		3 23.7 %	1 9.1 %	6 54.5 %	1 9.1 %
Palautteen pohjautuminen työpaikan toimintastrategiaan		1 7.7 %	10 76.9 %	1 7.7 %	1 7.7 %

Yhteenvedona palautteen antamisesta todetaan vastaajien kokeneen, että heitä arvostetaan palautteen perusteella. He kokivat saavansa riittävästi palautetta työtovereiltaan. Esimieheltä saatu palaute koettiin riittämättömäksi. Vastaajien mielestä palautteen anto ei ollut oikeudenmukaista. He kokivat, ettei kaikkia työntekijöitä kohdella samanarvoisesti palautteen annossa.

Suurin osa vastaajista ei tiennyt työyksikön palautteenannon perusteita. He eivät olleet tyytyväisiä palautteenantotapaan. Suuri osa vastaajista ei osannut arvioida, pohjautuuko palautteenanto toimintastrategiaan.

Vapaassa sanassa todettiin, että heidän oli vaikea arvioida palautteen saannin oikeudenmukaisuutta tai yhdenmukaisuutta, koska siitä ei yleensä työyhteisössä ole tiedotettu. Yleisen palautteen koettiin olevan kaikille sama ja melko ympäröivää. Säännöllinen palautteen antaminen koettiin tärkeäksi. Ehdotuksena oli, että säännöllisesti kerran kuukaudessa kokoonnuttaisiin palautteen antoon ja siinä käsiteltäisiin myös yhdessä sovitut asiat. Näissä tilanteissa voitaisiin opetella rakentavan palautteen antamista. Esimies-työntekijä palautekeskustelu koettiin myös tärkeäksi.

## B) Tämän hetken palkitseminen

Taulukko 5. Palkitseminen. Taulukossa on vastausten määrät ja niiden prosentuaalinen jakaantuminen.

n=12	”Täysin samaa mieltä”	”Jokseenkin samaa mieltä”	”Ei osaa sanoa”	”Jokseenkin eri mieltä”	”Täysin eri mieltä”
Palkitsemisen oikeudenmukaisuus		3 25.0 %	4 33.3 %	5 41.7 %	
Palkitsemisen samanarvoisuus		2 16.7 %	6 50.0 %	4 33.3 %	
Palkitsemisen perusteet	1 8.3 %	2 16.7 %	1 8.3 %	4 33.3 %	4 33.3 %
Palkitsemisestä tiedottaminen		1 8.3 %	5 41.7 %	3 25.0 %	3 25.0 %
Palkitsemisen reiluus	1 8.3 %	2 16.7 %	5 41.7 %	4 33.3 %	
Palkitsemisen pohjautuminen työpaikan toimintastrategiaan	1 8.3 %	2 16.7 %	8 66.7 %	1 8.3 %	
Tyytyväisyys nykyiseen palkitsemisjärjestelmään Huom! n=11		2 18.2 %	5 45.5 %	3 27.3 %	1 9.0 %

Vastausten perusteella voidaan todeta, että palkitsemisjärjestelmä ei ollut tuttu työntekijöille, sillä vastausvaihtoehto ”ei osaa sanoa” oli valittu moneen vastaukseksi. Vain muutama kertoi pitävänsä palkitsemista oikeudenmukaisena ja samanarvoisena. Kolme vastaajaa kertoi tietävänsä palkitsemisen perusteet.

Suuri osa vastaajista koki, ettei tämänhetkinen palkitseminen ollut oikeudenmukaista. Palkitsemisesta tiedottamiseen ei oltu tyytyväisiä. Suuri osa vastaajista ei tiennyt, pohjautuuko palkitseminen työpaikan strategiaan. Nykyiseen palkitsemisjärjestelmään ei oltu tyytyväisiä.

Nykyinen rahapalkitseminen koettiin epärealistiseksi tai ei tiedetty, onko se oikeudenmukaista. Toiveena oli, että jatkossa kouluttautuminen huomioitaisiin palkassa. Yhden vastaajan mielestä palkitsevaa työstä tekee tyytyväiset asiakkaat, ei olemattomat palkitsemisjärjestelmät.

### C) Avoimet kysymykset

Kyselyyn vastanneiden mielestä *päivittäisiä palkitsevia tekoja* olivat: auttaminen, joustaminen, palaute, kiitos, työn sujuminen, asiakkaiden edistyminen, asiakkaiden tyytyväisyys ja sosiaaliset taidot. *Palkitsevia päivittäisiä sanoja* olivat: kiitos, anteeksipyyntö, kohteliaisuus, avun pyyntö/välittäminen, kannustus ja positiivinen palaute.

Vastaajat arvostivat seuraavia *palkitsemistapoja*: suullinen palaute, rahallinen palkitseminen, vastuu, työhyvinvointia edistävä toiminta, tapahtumat ja liikuntapalvelut.

Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilöstön *ehdotuksia palautteenantokäytännön muuttamiseksi* olivat muun muassa palautteenantotapojen muutos; toivottiin useammin palautetta ja myös muiden kuullen. Lisäksi toivottiin myös palautetta ylemmältä taholta koko yksikölle.

Palautteenantokäytännöstä toivottiin selkeämpää; ”yhtenäinen, yhteisesti sovittu avoimuutta tuova palautteenantamiskäytäntö olisi hienoa olla olemassa”. Kehityskeskustelut nähtiin tärkeiksi, niitä toivottiin säännöllisiksi. Edelleen säännölliset esimies-työntekijä sekä koko työyhteisöä koskevat palaverit koettiin tärkeiksi. Lisäksi toivottiin uutta palaverikäytäntöä.

Tammikuun alussa 2011 palaverikäytäntö muuttui lääikinnällisen kuntoutuksen yksikössä yhteisen kehittämisiltapäivän ehdotusten mukaiseksi. Joka päivä on yhteinen

15 minuutin kahvitauko kello 8.45, johon jokainen voi tuoda esille haluamiaan asioita. Kerran viikossa torstaisin kello 8.00-9.00 kokoontuvat työpajat eri teemojen pariin. Työntekijät voivat esittää työpajan aiheita osastonhoitajalle ja osastonhoitaja arvioi, sopivatko aiheet osaston toimintastrategiaan. Lisäksi joka kuukauden viimeinen torstai on kahden tunnin osastotunti, jossa käydään läpi koulutuspalautteita ja muita kaikkia työntekijöitä koskevia asioita.

***Työmotivaatiota takaava palaute ja palkitseminen*** oli vastaajien mukaan rehellistä ja suoraa palautetta, konkreettista palkitsemista, kouluttautumismahdollisuuksia ja kehittämistä.

Vastaajien ehdottamia ***keinoja oman työmotivaation ylläpitämiseen*** olivat positiivinen asenne, kiinnostus työhön, koulutus, opiskelu, motivoiva palaute, omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työn vaihtaminen.

Vastaajien mielestä ***esimiehen keinot työmotivaation ylläpitämisessä*** olivat: tukeminen, huomioiminen, tasapuolinen kohtelu, koulutuksen mahdollistaminen ja vastuun antaminen.

Työntekijöiden ***työmotivaatiota ylläpitävät***: asiakkaat, työyhteisö ja ilmapiiri, työ itsessään, palaute ja uudet tiedot ja taidot. ***Työmotivaatiota heikentävät*** negatiivinen asennoituminen, kiire, työn määrä, töiden sujumattomuus, epäsopivat työtilat, jatkuva muutos, etenemismahdollisuuksien puute, liian tarkat ohjeet, arvostuksen puute, eriarvoisuus, vuorovaikutuksen puute, palkka, työn määräaikaisuus ja väsymys.

Vastaajien mielestä ***osaamista oli huomioitu työtehtävässä*** kohtuullisesti, melko hyvin ja hyvin.

## 7 YHTEENVETO PALAUTTEEN, PALKITSEMISEN JA MOTIVAATION MYÖNTEISISTÄ JA KORJATTAVISTA ASIOISTA

Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä toteutettu alkukartoitus antoi samanlaisia vastauksia, kuin teoriaosuudessa aiempaan mainitut tutkimukset. Niiden mukaan palaute hyödyttää sekä antajaa että sen saajaa. Palautteesta voi aina oppia ja se on kehittymisen edellytys. Toimivaan työkuultuuriin kuuluu, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan puolin ja toisin. Esimiehen on tunnettava työntekijöiden työtä, jotta hän voi antaa siitä palautetta. Kaikki työntekijät tarvitsevat palautetta ja oikeidenmukainen kohtelu on keskeinen toive työelämässä. Palautteen vastaanottaminen vaatii opettelua, opetella voi vain palautetta saamalla.

Palkitsemista ei voi erottaa toimintastrategiasta. Lääkinnällisen yksikön vastauksista kävi selville, että suurin osa vastaajista ei tiennyt, pohjautuuko palkitseminen toimintastrategiaan. Lisäksi henkilöstön edustajat toivoivat palkitsemisen kehittämistä. Mielestäni henkilöstön osaamisen palkitseminen edesauttaa organisaation kilpailukykyisyyttä ja auttaa pitämään työntekijät kauemmin työssä. Tieto palkitsemisjärjestelmästä on merkityksellinen asia työntekijöille, sillä se luo yhteiset pelisäännöt. Työntekijöiden pitää kokea palkitsemisjärjestelmä oikeudenmukaiseksi.

Työ voi olla myös stressin tai pahoinvoinnin lähde. Lääkinnällisen kuntoutuksen vastauksissa tuli esille, ettei työntekijän halua muihin tehtäviin ole kaikkien työntekijöiden kohdalla huomioitu. Vastauksista käy esille, ettei osaamista ole kaikkien kohdalla huomioitu. Vastaajien mukaan joskus vaaditaan liian laajaa osaamista ja joillakin työntekijöillä on ajankäytöllisiä ongelmia.

Teoriaosuudessa mainittujen tutkimusten ja tämän alkukyselyn vastausten välillä on selvä yhteys. Palkitsemisen on todettu lisäävän työmotivaatiota ja vastaajatkin kokivat niin. Motivoitumiselle on tärkeää, että työn vaativuus ja työntekijän taidot ovat sopusoinnussa keskenään. Vastauksissa muutama oli nostanut esille, että lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä vaaditaan liian laajaa osaamista. Vaihtelua työn tekemiseen kaivattiin. Tutkimusten mukaan työnkierron on todettu olevan toimiva ratkaisu. Vastauksissa toivottiin myös tätä mahdollisuutta.

Työtehtävästä pystyy paremmin suoriutumaan, kun työntekijät ymmärtävät asioiden luonteen. Ymmärtäminen auttaa löytämään oman työn merkityksen ja tämä johtaa parempaan työhyvinvointiin. (Honkanen 2006, 20.) Yhteinen visio ja tavoitteet ohjaavat toimintaa. Yhteisesti määritellyt arvot sekä yhteisöllisyys luovat pohjan sitoutumiselle. Työntekijöiden pitää tuntea, että heitä kohdellaan tasa-arvoisesti palkitsemisen ja palautteenannon suhteen.

Sosiaali- ja terveysviraston laatutyöskentelyn alkaessa vuonna 2009 kaikki työntekijät haastettiin miettimään toiminnan arvopohjaa. Ajatuksia syntyi paljon ja niiden pohjalta määriteltiin nykyiset arvot, jotka ovat seuraavat:

**Kunnioitamme elämää ja ihmisarvoa**

**Edistämme osallistumista** eli tuemme raumalaisten osallistumista kykyjensä mukaan hyvinvointinsa ja terveytensä edistämiseen

**Teemme yhteistyötä** eli yhdistämme oman ja kumppanien osaamisen raumalaisten parhaaksi

**Järjestämme palvelut suunnitelmallisesti**

**Arvostamme toisiamme.**

(Sosiaali- ja terveysvirasto 2011.)

Visio tulee ”ylhäältä” kaupungin taholta. Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön visio on seuraavanlainen: ”*Yksikkö järjestää väestölle liikkumista ja toimintakykyä parantavia ja ylläpitäviä sekä toimintakyvyn alenemista ehkäiseviä lääikinnällisen kuntoutuksen palveluja*” (Lääkinnällinen kuntoutus 2011).

Palkitseminen ja palaute pohjautuvat toimintastrategiaan. Organisaatiolla pitää olla läheiset ja konkreettiset tavoitteet, jotta niiden saavuttaminen tuntuu mahdolliselta. Alkututkimuksen tulokset kertoivat, että toimintastrategiaa pitää vielä enemmän tuoda esille.

Työyhteisössä pitää olla aina joitain sovittuja viestinnän sääntöjä viestinnän suhteista, sanomien sisällöstä ja viestinnän järjestelyistä. (Åberg 2006, 52.) Kehittämistyössä tarkentuivat lääikinnällisen kuntoutuksen yksikön yhteiset pelisäännöt. Tavoitteena on, että ne toimivat kollegojen ja esimiehen välillä.

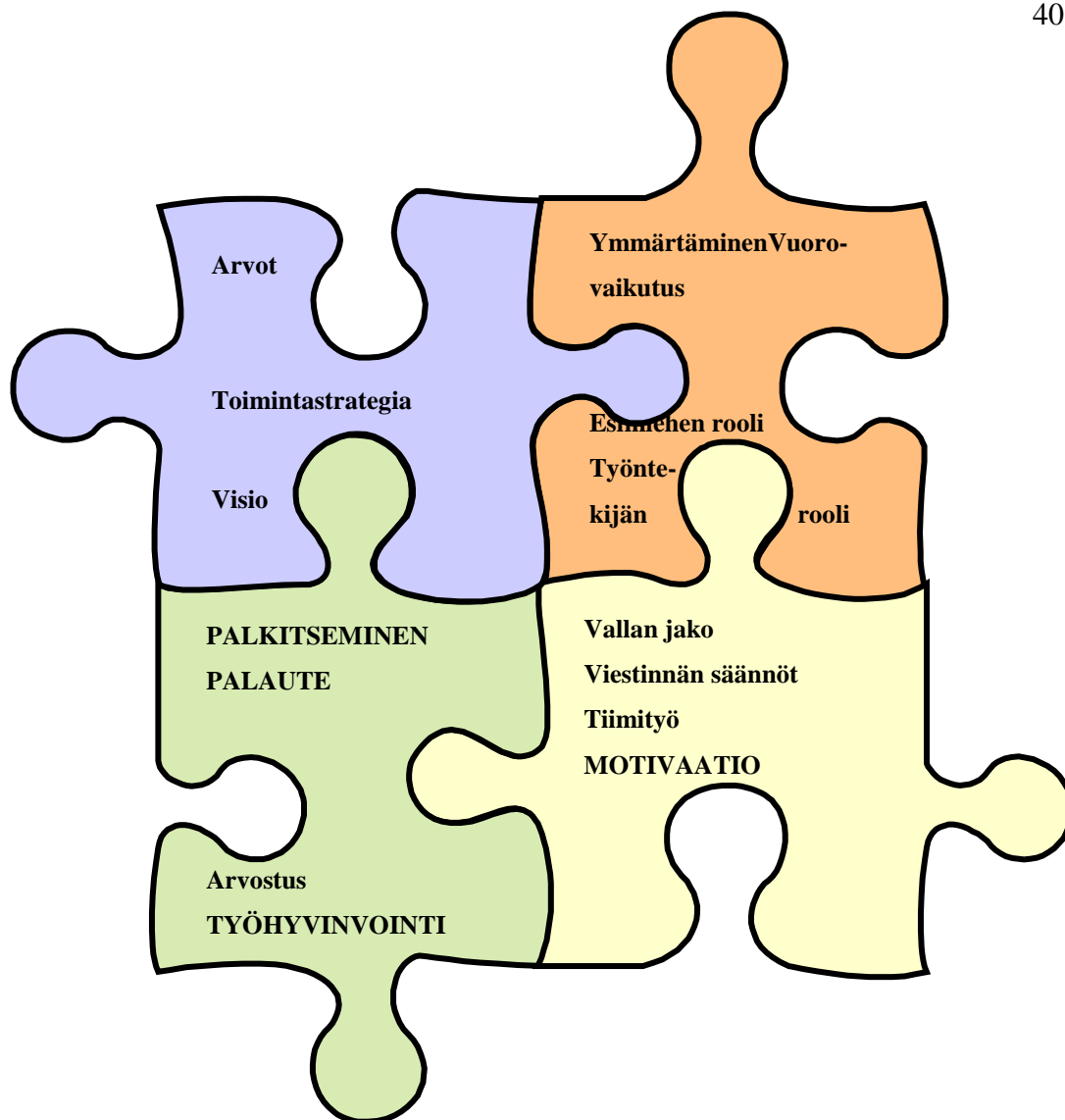
Luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen on tulevaisuuden tavoitteena. Erilaisuuden ja monimuotoisuuden arvostaminen on tärkeää. Tehokas vuorovaikutus; palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat toimivaa arkijohtamista. Tavoitteena on, että osaamista ja tietoa kierrätetään ja kehitetään systemaattisesti.

Esimiehen rooli on olla kannustaja, valmentaja ja esimiespalvelujen tarjoaja. Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä kaivataan esimiehen ja työntekijän palautteen tehostamista ja työn jatkuvuuden osoittamista. Työntekijän itseohjautuvuus on tärkeää, vapautta ja kontrollia on oltava sopivassa määrin. Mielestäni lääkitieteellisen kuntoutuksen organisaatiolla on kulttuuri ja arvot, jotka edistävät innovatiivisuutta. Jatkossakin on tärkeää, että johtamiskulttuuri tukee innovatiivisuutta.

Vallanjako näkyy esimies-työntekijä-suhteessa. Työn- ja vallanjako voidaan kuvata jonkinlaisena rakenteena ja sen puitteissa toimivina prosesseina. Toimiakseen hyvin tulisi työn- ja vallanjaon perustua jonkinlaiseen yhteiseen näkemykseen voimavarojen mielekkästä kohdentamisesta. Työtä ja valtaa jakaen sekä toimintaa strukturoiden saavutetaan etuja. (Åberg, 2006, 52.) Työntekijän pitää nähdä selvästi oma osuutensa työn tekemiseen ja työolosuhteisiin, jotta hänen on mielekästä työskennellä niiden eteen.

Tiimityö mahdollistaa työntekijöiden valtaistamisen. Työntekijän sisäistä motivaatiota voidaan parantaa muun muassa antamalla riittävästi aikaa ja tilaa innovaatiisuudelle. Kehittymisen edellytyksenä on jatkuva kyseenalaistaminen ja ihmettely. Näin saadaan yhdessä kehitettyä asioita yksikössä.

Älykäs organisaatio ja synerginen johtaminen luovat hyvän motivaation. Motivaation ylläpitämisessä palautteella on tärkeä rooli. Työntekijät tarvitsevat vahvistusta tekemiselleen. Tavoitteena on tekemisen ilo. Myönteinen palaute lisää myönteisiä odotuksia ja lisää suorittamisen halua. Omien ideoiden toteutuminen on työntekijöille tärkeää. Yhteisöllisyys luo pohjan työntekijän sitoutumiselle ja työhyvinvoinnille.



Kuvio 5. Palautteen ja palkitsemisen osa-alueet ja niiden vaikutus työhyvinvointiin ja –motivaatioon lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä.

## 8 KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN

Ylemmän amk-tutkinnon opiskelijan rooli oli kehittämisen asiantuntijuuden opettelu osana opinnäytetyötä. Hän toimi kehittämisprosessin käynnistäjänä, toteuttajana ja vastuunkantajana kehittämistyössä ja sen koordinoinnissa.

Alkukyselyn tulosten palautetilaisuus järjestettiin 3.2.2011 lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön henkilökunnalle Steniuksen luentosalissa. Tilaisuuteen oli kutsuttu myös yksikön vastuulääkäri ja johtava hoitaja. Johtava hoitaja ei päässyt tilaisuuteen osal-



listumaan työesteiden vuoksi. Tulosten yhteenveto lähetettiin hänelle sähköpostitse raportioijan toimesta.

Raportin tekijä esitteli alkukyselyn tulokset. Tuloksista keskusteltiin ja todettiin, että kehittämiseksi oli aihetta. Lyhyesti ideoitiin kehittämistyötä. Lisäksi sovittiin että raportioija lähettää lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön henkilökunnalle yhteenvedon tuloksista, jotta he voivat vielä tarkemmin pohtia kehittämiskohteita. Työpajatyöskentelyyn halukkaat saivat ilmoittautua sähköpostitse vastuuhenkilölle.

Työpajatyöskentelyyn ilmoittautui sähköpostitse viisi lääkinnällisen kuntoutuksen työntekijää. Osastonhoitaja halusi myös osallistua työpajatoimintaan. Osastonhoitaja ja vastuuhenkilö sopivat kolmen kokoontumisen aikataulut. Yhteisesti sovittiin, että kokoontuminen kestää kerrallaan 1.15 tuntia, ja se toteutuu kello 8.00-9.15, jotta päivän muut työt eivät häiritse työpajatyöskentelyä. Vastuuhenkilö huolehti kokoon-  
tumistilojen varauksista ja kokoontumisaikataulujen ilmoittamisesta osallistujille. Lisäksi vastuuhenkilö huolehti työpajojen puheenjohtajan tehtävästä. Hän valmisti kokoon-  
tumiset, toi mukaan teorialähteitä ja huolehti asiakokonaisuuksista. Lisäksi työskentelyssä käytettiin tämän raportin teoriaosuutta.

Työpajatyöskentely oli intensiivistä. Kaikki työskentelyyn ilmoittautuneet olivat joka kokoon-  
tumiskerralla mukana. Innokas työryhmä toimi aktiivisesti ja työpajoissa syn-  
tyi rakentavaa keskustelua ja ideoita. Kokoon-  
tumisten jälkeen vastuuhenkilö laati  
muistiot ja laitoi ne osallistujille luettaviksi ja kommentoitaviksi. Osastonhoitaja  
lähetti tarkistetun muistion eteenpäin johtavalle hoitajalle. Vastuuhenkilö palautti  
jokaisella kokoon-  
tumiskerralla mieliin, mitä siihen mennessä oli saatu aikaan ja mis-  
tä oli tarkoitus jatkaa kehittämistä.

Loppuraportissa kuvattiin kehittämistyön suunnittelu, kyselyn toteuttaminen (nykyti-  
lan kuvaus), vastausten analysointi, reflektointi, työpajatyöskentely sekä toiminnan  
uudelleen suunnittelu. Uuden toimintamallin kokeilu ja kokemukset siitä eivät aika-  
taulullisesti sopineet tähän raporttiin.

## 8.1 I työpaja

### **Rauman sosiaali- ja terveystyö, lääkinällinen kuntoutus**

3.3.2011 kello 8.00-9.15 Steniuksen pieni neuvotteluhuone, III kerros

Läsnä: osastonhoitaja ja neljä lääkinällisen kuntoutuksen fysioterapeuttia sekä ylemmän amk:n opiskelija, joka toimi ”vastuuhenkilönä”.

Työryhmän tavoitteena oli luoda **Palautteenanto ja palkitsemismalli**, joka on yhteydessä arkijohtamiseen. Tavoitteena on organisaation ja jäsenen kaksisuuntainen prosessi, koska molemmat hyötyvät.

Osastonhoitaja oli tutkinut yksikön arvopohjaa ja totesi sen olevan yhdensuuntainen Sosiaali- ja terveystyön arvojen kanssa. Lääkinällisen kuntoutuksen yksikön arvot ovat:

**\*Suojellemme elämää. Kohtelemme potilaitamme ja asiakkaitamme oikeudenmukaisesti ja yksilöllisesti sekä tuemme heidän itsemääräämisoikeuttaan.**

**\*Edistämme osallisuutta; tuemme raumalaisten osallistumista kykyjensä mukaan hyvinvointinsa ja terveytensä edistämiseen**

**\*Yhdistämme oman ja kumppaneittemme osaamisen raumalaisten parhaaksi**

**\*Toimimme vastuullisesti ja taloudellisesti. Kehitämme jatkuvasti toimintaamme**

**\*Luotamme toisiimme ja toimimme avoimesti toisiamme kunnioittaen.**

(Lääkinällinen kuntoutus 2011)

Työryhmässä keskusteltiin strategiasta ja strategisesta ajattelusta, joka tuli työelämään vuonna 2009. Pohdittiin, pitääkö lääkinällisen kuntoutuksen yksikölle vielä konkreettisemmin kertoa visiosta ja strategiasta? Keskustelussa tuli esille, että on oleellista, että palaute ja palkitseminen nivotaan suunnitelmallisesti strategiaan tavoitteisiin ja henkilöstön kehittämiseen. Mielessä pidettiin, että alkukyselyn tuloksissa suurin osa vastaajista ei tiennyt, pohjautuuko palaute työpaikan toimintastrategiaan.

### **Palaute**

Yleisesti todettiin, että **Palautteen ja palkitsemisen nivominen yhteisön strategiaan tavoitteisiin ja henkilöstön kehittämiseen on tärkeää**. Jatkossa on selvitettävä, pohjautuvatko palautteenannon perusteet toimintastrategiaan, onko ne johdettu työyksikön arvoista, visiosta ja strategiasta?

Todettiin, että yhteisesti määritellyt arvot ja visio sekä yhteisöllisyys luovat pohjan sitoutumiselle. Tämä taas vaikuttaa motivaatioon.

Osastonhoitaja kertoi avoterveydenhuollon toimintalinjoista. Strategiassa on henkilöstön kehittämisenäkökulmaan nostettu esille osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Toiminnan menestystekijöiksi on kirjattu seuraavaa:

- 1) Kehitetään työyhteisötaitoja
- 2) Määritetään henkilöstöresurssit vastaamaan palveluprosesseja
- 3) Turvataan osaava henkilöstö
- 4) Tuetaan henkilöstön hyvinvointia
- 5) Rakennetaan kannustavia palkitsemisjärjestelmiä.

(Rauman kaupungin www-sivut 2010; Strategia 2020, 6.)

Erityisesti kohdat 3. ”Turvataan osaava henkilöstö” sekä kohta 4. ”Tuetaan henkilöstön työhyvinvointia” liittyvät tähän lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön kehittämistavoitteeseen.

Keskustelussa korostettiin yhteisöllisyyttä. Tulevaisuuden tavoitteena on houkutteleva työpaikka. Tässä on tärkeä se, millaisen ensivaikutelman työntekijä saa yksiköstä. Osastonhoitaja toi esille, että Rauman kaupungilla on tulossa mainekoulutus : ”Minä olen Rauman kaupunki- jokainen työntekijä vaikuttaa maineeseen”. Hän ehdotti, että kaikki yksikön työntekijät osallistuisivat tähän, sillä jokainen työntekijä vaikuttaa imagoon.

Raportin tekijä toi esille näkökulmaa, että Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön vahvuus on se, että työntekijät ovat lähellä toisiaan ja tietävät toistensa töistä. Tällaisessa työympäristössä on helppo kehittää.

Lisäksi keskusteltiin palautteesta ja sen vastaanottamisesta. Todettiin, että palautteen vastaanottaminen on ”persoonakohtaista”. Alkukyselyn tuloksissa tuli selville, että säännöllinen palautteen antaminen koettiin tärkeäksi.. Yhtenä ehdotuksena oli, että säännöllisesti kokoonnuttaisiin palautteen antoon ja siinä käsiteltäisiin myös yhdessä sovitut asiat. Näissä tilanteissa voitaisiin opetella rakentavan palautteen antamista. Ryhmässä korostettiin, että palautteen on oltava oikea-aikaista ja konkreettista.

Laajasti ajatellen palaute koskee työnantajaa, esimiestä ja organisaation jäsentä. Työpajatyöskentelyn tavoitteena on luoda **Palautemalli, joka luo työhyvinvointia**: pyritään saamaan esille positiivinen näkökulma, jonka avulla saadaan työntekijöistä positiivisia ajatuksia ja hyviä tekoja esille. Palaute on menetelmä, joka ohjaa työntekijää tekemään työtä toivotulla tavalla. Alkukyselyssä toivottiin useammin palautetta ja myös muiden kuullen. Lisäksi toivottiin palautetta ylemmältä taholta koko yksikölle.

Yhteisesti todettiin, että palautemallia ei ole aikaisemmin ollut yksikössä. Pohdittiin, voiko ”aamuvarttia” hyödyntää palautteen antamisessa? Ehdotuksena tuli, että tiis-tain aamuvartti muuttuu työhyvinvoinnin hetkeksi, ”**TYHY-tiistaiksi**” ja se olisi pyhitetty palautteelle. Pohdittiin, että kyseiselle asialle varattu ajankohta sitouttaa työntekijät, koska siinä puhutaan työhön liittyviä asioita ”nyt”. Pitää kuitenkin varmistaa yhteisöllisyys, eli miten yleisesti annettu palaute koetaan?

Alkukyselyn tuloksista tuli esille toive ylemmän tahon palautteesta. Johtava hoitaja ja ylilääkäri voisivat antaa palautetta esimerkiksi asiakaspalautteiden perusteella yksikölle vaikka puolivuositain. Osastonhoitaja lupasi keskustella heidän kanssaan tästä toiveesta

### **Palkitseminen**

Työpajan tavoitteena on **Palkitsemisjärjestelmä, joka luo työhyvinvointia**. Tärkeää on, että järjestelmä on oikeudenmukainen eli palautteenannon perusteet on saatettava kaikkien tietoon. Palautteen tavoitteena on kannustus ja henkilöstön tukeminen ja jaksaminen. Tutkimustenkin mukaan palkitsemisen on todettu lisäävän työmotivaatiota.

Todettiin, että erityisesti muutoksissa tarvitaan lisää aktiivisia palautejärjestelmiä ja välitavoitteita. Painotetaan, että tässä kehittämisessä palkitseminen tarkoittaa ei-rahallisia käytäntöjä.

Työpajassa esille tulleita palkitsemisehdotuksia ovat muun muassa yhteinen teemapäivä keväällä ja syksyllä. Ehdotuksena on, että ensin pidetään yhteistä koulutusta ja sitten vietetään vapaata aikaa yhdessä. Mahdollisuuksia on paljon. Osallistujat kertoivat työelämän palkitsemismalleista, joiden tavoitteena on sitouttaa työntekijät tekemään työ yhdessä ja sitä kautta saavuttamaan yksikölle hyvä tulos

### **Lopuksi**

#### **Uudella palautteenanto ja palkitsemismallilla pyritään**

**\*motivoimaan:** tuomaan työniloa ja yhteisöllisyyttä

**\*ohjaamaan**

**\*sitouttamaan**

**\*houkuttelemaan työhön osaavia tekijöitä.**

Todettiin, että lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön vahvuus on vahva ammattitaito. ”Oppiva organisaatio” ottaa ja antaa palautetta ja ymmärtää sen merkityksen hyvään työpanokseen ja tulokseen. Tavoitteena on luoda aidon välittämisen ilmapiiri, jotta kaikki työntekijät kokevat kuuluvansa joukkoon. Osastonhoitaja ehdotti, että tästä aiheesta voisi pyytää asiantuntijan kouluttamaan. Pientyöryhmän ehdotuksena oli, että ensi kerran TYHY-päivän aihe olisi tämä.

## **8.2 II työpaja**

### **Rauman sosiaali- ja terveysvirasto, lääkinnällinen kuntoutus**

17.3.2011 klo 8-9.15 Steniuksen pieni neuvotteluhuone, III kerros

Läsnä: osastonhoitaja ja neljä lääkinnällisen kuntoutuksen fysioterapeuttia sekä ylemmän amk:n opiskelija, joka toimi ”vastuuhenkilönä”.

Vastuuhenkilö kertasi viime kerran kokoontumisen muistiota. Palautettiin mieliin, että kehittämistyön **tavoitteena on luoda Palautteenanto ja palkitsemismalli**, joka on yhteydessä arkijohtamiseen.

**Tavoitteena on luoda Palautemalli, joka luo työhyvinvointia:** pyritään saamaan esille positiivinen näkökulma, jonka avulla saadaan työntekijöistä positiivisia ajatuksia ja hyviä tekoja esille. Todettiin, että kehittymistä tukee säännöllinen kannustus ja palaute. Palautteen antaminen kuuluu kaikille, ei ainoastaan esimiehille. Hyvin toimivalla työyhteisöllä on kykyä itsekritiikkiin ja analyysiin. Virheitä käsitellään avoimesti ja niistä opitaan.

**Palkitsemisjärjestelmä, joka luo työhyvinvointia.** Tavoitteena on oikeudenmukainen järjestelmä, jonka perusteet ovat kaikkien tiedossa. Järjestelmän tavoitteena on kannustus ja henkilöstön tukeminen/ jaksaminen. Tutkimusten mukaan palkitsemisen on todettu lisäävän työmotivaatiota.

#### **Keskustelua nykyisistä palaverikäytännöistä.**

Esille tuli ehdotus, että viikkopalaverissa (meeting torstaisin kello 8.00-9.00) jaettaisiin puheenvuoro jokaiselle. Näin jokainen saa esille mielipiteensä. Tällainen malli rohkaisee tuomaan asioita esille. Lisäksi pohdittiin, että joskus asiat tarvitsevat jäsentelyä ja ideat syntyvät vasta jälkeenpäin. Ryhmä ehdottaa, että asioihin palattaisiin aina seuraavassa palaverissa uudelleen. Näin olisi aikaa pohtia asioita ja sitten tuoda esille mielipiteitä. Ryhmä kannattaa uuden käytännön eli puheenvuorojen jakamisen käyttöönottoa.

Ryhmän osallistujat kokivat työpajassa toimimisen positiivisena, sillä pienessä ryhmässä on helpompi tuoda asioita ja mielipiteitä esille. Yleisesti todettiin, että vuoden alussa aloittaneissa lääkinnällisen kuntoutuksen ”työpajoissa” tarvitaan vielä pelisääntöjä. Osastonhoitaja laatii jatkossa yhteisiä ohjeita työpajoille. Työpajoille toivotaan jatkossa konkreettisia aiheita. Tavoitteena on, että Työpajassa kokoonnutaan aiheen ympärille pienellä ryhmällä. Työpajatoiminta on osittain kehittämistyötä.

”Aamuvartit” oli lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä koettu hyviksi. Niihin kaivataan vielä konkreettisempaa toimintaa eli asioiden ääneen kertomista. Aamuvarteissa

ei ole asioiden esityslistaa. Ehdotuksena tuli ”ajanvaraus” aamuvarttiin. Työntekijä voi laittaa sähköpostin kaikille etukäteen ja kertoa ”varauksesta”. Sovittiin, että jokainen voi laittaa sähköpostin asiastaan.

### **Palautteen ja palkitsemisen nivominen yhteisön strategiaan tavoitteisiin ja henkilöstön kehittämiseen on tärkeää**

3.3.2011 kokoontumisessa pohdittiin, pitääkö lääkinnällisen kuntoutuksen yksikölle vielä konkreettisemmin kertoa visiosta ja strategiasta? Osastonhoitaja kertoi, että arvoperustaa ja strategiaa selvennetään 31.3.2011 lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön meetingissä (yksikön vastuulääkäri ja osastonhoitajan sijainen). Tällöin pyritään avaamaan enemmän yksikön omia konkreettisia tavoitteita.

Lääkinnällisen kuntoutuksen kyselyssä tuli esille toive palautteesta myös ylemmältä taholta. Osastonhoitaja oli keskustellut tästä johtavan hoitajan kanssa. Heidän palaverissaan on tullut esille, että asiakaspalaute-asia on vielä Rauman kaupungilla kesken. Siitä on tarkempi ohjeistus tulossa (asiakaspalaute-malli on tekeillä). Palautelomake menee vielä avojohtoryhmään ”tarkistettavaksi”. Johtava hoitaja oli pitänyt tärkeänä, että lääkinnällisen kuntoutuksen yksikkö saa palautetta ylemmältä taholta.

Osastonhoitaja kertoi, että marraskuussa 2010 toteutetun TYHY-kyselyn palaute on tulossa lääkinnällisen kuntoutuksen yksikölle. Ajankohta ei ollut vielä tiedossa.

Rauman kaupungin mainekoulutukseen ”Minä olen Rauman kaupunki-jokainen työntekijä vaikuttaa maineeseen”-koulutukseen on menossa lääkinnällisen kuntoutuksen yksiköstä kolme työntekijää.

Keskustelussa tuli esille, että hyvän ja ammatillisen työyhteisön tuntomerkki on se, miten rakentavasti virheitä, epäkohtia ja ristiriitoja osataan käsitellä työlähtöisesti. Jokaisen organisaation olisi hyvä luoda omat periaatteet tai mallit sille, miten käsitellään työssä vastaan tulevia ongelma- ja ristiriitatilanteita. Tietoisuus, miten toimitaan ja mistä saa tarvittaessa apua, auttaa jo paljon hankalissa ongelmatilanteissa.

Palautteen on oltava oikea-aikaista ja konkreettista. Miten tähän päästään? Hyvin annettu palaute ei koskaan moiti tai tuomitse. Kirjallisuudesta löytyivät käsitteet

vahvistava ja korjaava palaute. **Vahvistava palaute**; kertoo palautteen saajalle, että hän onnistui palautteen antajan mielestä. **Korjaava palaute**; kertoo, että palautteen saaja epäonnistui palautteen antajan mielestä. Todettiin, että kaikki palaute on kehittävä palautetta. Toiveena oli, että jokainen pystyisi antamaan palautetta ja vastaanottamaan palautetta, sillä palaute johtaa aina kehittymiseen.

### **Ehdotukset 3.3. kokoontumisesta**

Kokoonnuttaisiin säännöllisesti palautteen antoon ja siinä käsiteltäisiin myös yhdessä sovitut asiat. Näissä tilanteissa voitaisiin opetella rakentavan palautteen antamista.

Tiistaiamun vartti muuttuu työhyvinvoinnin hetkeksi, ”**TYHY-tiistai**ksi” ja se olisi pyhitetty palautteelle. Pitää vielä varmistaa yhteisöllisyys eli miten palaute koetaan? Tavoitteena on luoda aidon välittämisen ilmapiiri, jotta kaikki työntekijät kokevat kuuluvansa joukkoon. Aiheesta voisi pyytää asiantuntijan kouluttamaan. Pientyöryhmän ehdotuksena oli, että ensi kerran TYHY-päivän aihe olisi tämä.

### **Ehdotukset 17.3. kokoontumisesta:**

Työpajassa tulee esille toive aamuvarttien viestinnästä. Aamuvartti on tarkoitettu kaikille, tavoitteena on, että kaikki saavat puhua. Jatkossa aamuvarteille laaditaan ”pelisäännöt”.

Pohdittu, mitkä asiat kuuluvat aamuvartteihin. Ehdotuksia ovat:

\*onnistumisten esille tuominen

\*ongelmien esille tuominen

\*kollegojen avun käyttöön ottaminen. Näin saa vahvistusta omille ajatuksille ja toimintatavoille

\*työntekijällä on lupa tuoda asioita esille. Toiveena, että tämä tulee hyväksi tavaksi ja luo avoimuutta. Tämä koetaan hyväksi, sillä yksikössä jokaisella on omat itsenäiset tehtävät

\*yhteiset hetket tuovat esille yhteisöllisyyden

\*ehdotetaan, että laatutyöhön kuvataan yksikön kokouskäytännöt:

-aiheet/muistiot

-ketkä osallistuvat?

-keneltä kysytään lupa kokouksiin?



Todetaan, että kokouskäytännön kuvaamisen tavoitteena on toiminnan selkeyttäminen.

### **Pelissäännöistä**

Vastuuhenkilö oli poiminut kirjallisuudesta esimerkin pelissäännöistä. Malli kirjasta **Menestyvän työyhteisön pelissäännöt** (Järvinen 2008, 132-140):

#### **1) Työlähtöinen ja ammatillinen tarkastelutapa.**

Palaute kohdistuu aina henkilön konkreettiseen käyttäytymiseen tai työsuoritukseen.

#### **2) Ongelmat käsitellään asianomaisten kesken.**

On tärkeää, että ne henkilöt tai tahot, joiden aiheuttamista ongelmista on kyse, saavat tiedon tai palautteen. Ongelmien käsittely asianosaisten kanssa tarkoittaa sitä, että monet **yksilölähtöiset ongelmat** tulee käsitellä esimiehen ja alaisen kanssa kahden kesken siitä huolimatta, että ne saattavat heijastua haitallisesti muuhun työyhteisöön.

Yksilön työsuoritukseen tai työkäyttäytymiseen liittyvä korjaava palaute annetaan pääsääntöisesti kahden kesken eikä koko ryhmän läsnä ollessa. Näitä palautekeskusteluja varten esimiehen pitää usein kerätä tietoa havainnoimalla tai keskustelemalla työyhteisön jäsenten kanssa.

**Koko työyhteisöä koskevat erilaiset rakenteelliset ongelmat** käsitellään yhteisissä tilaisuuksissa (esim. epäselvyydet keskinäisessä työnjaossa tai pelissäännöistä).

#### **3) Jokainen puhuu omissa nimissään.**

Lähtökohta on, että jokainen kantaa vastuun omista töistään ja tekemisistään. Ongelmia käsiteltäessä tämä tarkoittaa, että jokainen kertoo omista kokemuksistaan, havainnoistaan ja kehittämisideoistaan. Ei siis niin, että yksi työntekijä puhuu toisten puolesta.

Miten tuetaan yksilöllistä ja itsenäistä mielipiteenilmaisua ja käyttäytymistä?

#### **4) Tutkiva ja kysyvä lähestymistapa**

Miten antaa korjaavaa palautetta tai ottaa ongelmia esiin loukkaamatta toisia?

Jokaisen pitää opetella ystävällistä ja tahdikasta keskustelua, jossa ongelmiin reagoidaan jo alkuvaiheessa, jolloin vihamieliset tunteet eivät vielä ole saaneet yliotetta.

Perusperiaate: lähesty ongelmia sillä ajatuksella, että toisella osapuolella on jokin perusteltu syy toiminnalleen, jota minä en tiedä. Kysyvä ote: kysy häneltä suoraan, miksi hän teki niin kuin teki tai jätti työn tekemättä?

Tavoitteena on toista arvostava ja myönteinen vuorovaikutustapa.

### 5) Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeisen ajattelutavan opettelu-korjaavien toimenpiteiden suunnittelu ja niistä päättäminen.

Voidaan välttää syylistävä ja henkilöivä keskustelu

Luo myönteisen ja toiveikkaan tunnelman

Ongelmien taustoihin ja syihin pitää tutustua, jotta on käsitys siitä, johtuvatko työyhteisön ongelmat rakenteista vai yksilöistä.

### 6) Pitkäjänteisyys ja seuranta

Ongelmanratkaisun tulisi olla hyvin määrätietoista ja tavoitteellista, jotta syntyy onnistumisen kokemuksia. Ne vahvistavat työyhteisön uskoa kykyyn käsitellä ja ratkoa vastaan tulevat hankaluudet ja ristiriidat.

Kirjataan ylös kehittämistoimenpiteet (kuka tai ketkä tekevät ja mihin mennessä?) ja palataan niihin seuraavassa palaverissa, jotta tiedetään missä mennään.

Työryhmä korostaa avoimuuden periaatetta. Jokaisen pitää kohdallaan miettiä, miten tukee työyhteisön avointa ja tervettä toimintatapaa.

### Palkitseminen

Ensimmäisen kokoontumisen ehdotus palkitsemisesta oli yhteinen teemapäivä keväällä ja syksyllä. Pohdittu, mitä muita palkitsemistapoja lääkinnällisen kuntoutuksen yksiköllä voisi olla? Todettiin, että palkitseminen motivoi, ohjaa ja sitouttaa työntekijää.

Vastuuhenkilö palautti mieliin ei-rahallisia käytäntöjä ”Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä”-kirjan (Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005, s.140-162.) sekä kehittämistyön taustalla olevan teoriaosuuden avulla. Tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan tieto palkitsemisjärjestelmästä on merkityksellinen asia työntekijälle. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineettomista palkitsemistavoista, kuten palautteesta, arvostuksesta, luottamuksesta, työnjaosta, työn sisällöstä, työntekijän urakehityksestä, koulutuksesta ja itsensä kehittämisestä.

Lisäksi keskusteltiin koulutuksesta. Miten mahdollistetaan, että koulutus on tasapuolista? Osastonhoitaja kertoi, että lakisääteinen koulutus on 3-10 päivää vuodessa/työntekijä. Hän kertoi, että työntekijät hakeutuvat koulutuksiin eri tavalla. Hakeutuminen lähtee useimmiten omasta tahdosta, mutta myös esimies voi ehdottaa koulutukseen hakeutumista. Todettiin, että oma aktiivisuus on hyväksi koulutukseen hakeutumisessa.

Johtava hoitaja myöntää luvan koulutukseen. Työpajassa toivottiin, että Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä tiedotetaan, mitä koulutuksia lähiesimies voi hyväksyä ja mitkä päättää johtava hoitaja. Osastonhoitaja kertoi, että yksikön toimintasääntö määrittää vastuunjaon. Lisäksi osastonhoitaja kertoi, että koulutukseen pääsy on yksikön budjetista riippuvainen.

### **Jatkotyöskentely**

Tiedostettiin, että uutta palaute- ja palkitsemismallia pitää jotenkin seurata, jotta tiedetään, miten se toimii. Lisäksi todettiin, että myös muita palkitsemistapoja lääkinällisen kuntoutuksen yksikölle on löydettävä, sillä kaikki eivät arvosta esimerkiksi koulutusta.

Sovittiin, että vastuuhenkilö laittaa muistion liitteeksi otteen kehittämistyön teoriaosuudesta, jossa kuvataan palkitsemisen kokonaisuutta.

### 8.3 III työpaja

#### **Rauman sosiaali- ja terveystoimi, lääkinällinen kuntoutus**

22.3.2011 kello 8.00-9.15 Steniuksenkadun ATK-koulutusluokka, III kerros

Läsnä: osastonhoitaja (kello 8.15-9.15) ja neljä lääkinällisen kuntoutuksen fysioterapeuttia sekä ylempään amk:n opiskelija, joka toimi ”vastuushenkilönä”.

Kyseisenä aamuna lääkinällisen kuntoutuksen yksikössä oli henkilökunnan sairastumisia useita, ja töiden uudelleen organisointi vei osastonhoitajan aikaa. Pientyöryhmän alussa pohdittiin töiden järjestelyä ja ryhmäläiset totesivat, ettei ehkä tämä aamu ole paras mahdollinen tähän kehittämiseen. Päädyttiin kuitenkin tekemään suunniteltu työ, sillä uuden ajankohdan sopiminen ei nyt olisi onnistunut henkilökunnan vähyyden ja tulevien vuosilomien vuoksi.

Pientyöryhmän **tavoitteena on luoda Palautteenanto ja palkitsemismalli**, joka on yhteydessä arkijohtamiseen.

#### **Palkitsemistapoja**

Ryhmässä toivottiin, että palkitseminen olisi ”jotain konkreettisempaa”. Esimerkiksi työntekijä saa jonkun huomionosoituksen, josta tulee hyvä mieli. Palkinto voi olla sellainen, jonka pystyy realistisesti toteuttamaan tai voisi olla palkintovaihtoehtoja, joista työntekijä saa valita mieluisen.

Vastuushenkilö palautti mieliin aineettomia palkitsemistapoja, joita ovat esimerkiksi työn sisällön kiinnostavuus, positiivinen ilmapiiri, tunnustus ja palaute, työntekijän osaamisen käyttäminen työtehtävissä, työn kehittäminen, kiitos, avoimuus ja oikeudenmukaisuus. Tutkimusten mukaan nämä vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja sitä kautta motivaatioon.

#### **Palkitsemisen perusteet selkeiksi**

Tärkeäksi koettiin aktiivisuuden palkitseminen. Tämä saa ehkä muutkin työntekijät toimintaan mukaan. Tavoitteena on Flow-ilmiö, joka tuo ”yhteen hiileen puhaltamista”.

Työryhmä ideoi, että työntekijät saavat ehdottaa palkittavaa työntekijää puolivuositain tai kerran vuodessa. Tähän tarvittaisiin erillinen arviointilomake, jossa on määriteltäviä arvioitavia asioita. Lomakkeen laatiminen on jatkotyöskentelyehdotus syksyllä jatkavalle työpajalle.

Osastonhoitaja tarkensi vielä viime kerralla käytyä keskustelua koulutuksista. Lakisääteinen *täydennyskoulutus* on 3-10 päivää vuodessa/työntekijä. Johtava hoitaja *määrää* koulutukseen.

### **Palaverikäytäntö**

II työpajassa ehdotettiin, että viikkopalaverissa (meeting) jaettaisiin puheenvuoro jokaiselle. Näin jokainen saa esille mielipiteensä. Tällainen malli rohkaisee tuomaan asioita esille. Osastonhoitaja laatii vielä ohjeita työpajatoimintaan. ”Aamuvartit” oli koettu hyviksi. Jatkossa tiistain vartti muutetaan ”TYHY-tiistaksi”, ja se on pyhitetty palautteille. Todettiin, että vielä tarvitaan palaverien ”pelisääntöjen” laatimista.

### **Oikea-aikainen ja konkreettinen palaute**

Joillekin työntekijöille on luontevampaa palautteen antaminen. Yksikön tavoitteeksi voidaan asettaa palautteen antamisen opettelu esimerkiksi uusien palaverikäytäntöjen avulla.

### **Muuta**

Vastuuhenkilö kertasi alkukyselystä esiin tulleita asioita. seuraavassa muutamia poimintoja vastauksista:

- alkukyselyssä esimieheltä saatu palaute koettiin riittämättömäksi
- palautteenannon perusteet toivottiin selkeiksi
- vastaajat eivät olleet tyytyväisiä palautteenantotapaan
- vastaajat arvostivat suullista palautetta, vastuun antamista, työhyvinvointia edistävää toimintaa, tapahtumia ja liikuntapalveluja
- palkitseminen ei ollut oikeudenmukaista
- nykyiseen palkitsemisjärjestelmään ei oltu tyytyväisiä
- päivittäisiä palkitsevia sanoja ja tekoja kerrattu

Yhteenvetona voitiin todeta, että pientyöryhmän kolmella kokoontumiskerralla on työskennelty näiden aiheiden tiimoilta aktiivisesti ja löydetty selkeitä kehittämistapoja, joita voidaan yksikössä lähteä kokeilemaan.

### **Uudet käsitteet palautteenantoon:**

**Vahvistava palaute;** kertoo palautteen saajalle, että hän onnistui palautteen antajan mielestä.

**Korjaava palaute;** kertoo, että palautteen saaja epäonnistui palautteen antajan mielestä

### **Malli:**

Ehdotetaan ”porrasmallia” palkitsemiseen.

Esimerkiksi 1) PORRAS: ”Henkilökohtainen kiitos”.

2) PORRAS: ”Toiminnalla on kehitetty koko yksikön toimintaa” (kehittymisen ideologia/turvallinen tilanne)

3) PORRAS: ”Työyksikön yhteinen palkinto”, esimerkiksi matka

4) PORRAS: ”Vuoden työntekijän palkitseminen”. Tähän laaditaan arvointilomake lääkinnällisen kuntoutuksen työpajassa kesälomien jälkeen (elo-syyskuussa 2011)

### **Sovitut asiat:**

Vastuuhenkilö laatii työpajan tuotosten perusteella lääkinnällisen kuntoutuksen yksikölle palautteenanto- ja palkitsemismallin, jota lähdetään kokeilemaan käytännössä.

Kehittämistyön raportti esitellään lääkinnällisen kuntoutuksen yksikölle, johtavalle hoitajalle, kehittämispäällikölle, yksikön vastuu lääkärille ja mahdollisesti muille asiasta kiinnostuneille. Osastonhoitaja pohtii esittämisaikankohtaa raportin tekijän kanssa. Ideana tuli esille, jos raportointi onnistuisi kahden tunnin meetingissä silloin, kun TYHY-kyselyn palaute annetaan lääkinnällisen kuntoutuksen henkilöstölle.

### **Yksikön tavoite:**

**Avoimuuden periaate. Jokaisen pitää kohdallaan miettiä, miten tukee työyhteisön avointa ja tervettä toimintatapaa.**

### **Ryhmän kommentteja kolmen kerran pientyöryhmätyöskentelystä:**

- ”rakentavaa työskentelyä”
- ”aiheessa pysytty ja edetty”
- ”tämä oli eräänlainen työpaja”
- ”kaikki ovat saaneet sanansa esille”

Hyvänä pidettiin sitä, että vastuuhenkilö on ”johtanut” työryhmää ja oltiin selkeästi työskennelty alkukyselyssä esille tulleiden asioiden parissa. Jatkossa toivottiin muillekin ”työpajoille” vetäjän” nimeämistä, joka huolehtii ryhmän toiminnasta.

Sovittiin, että osastonhoitajalle voi jatkossa esittää työpajojen aiheita. Osastonhoitaja pohtii, sopiiko aihe yksikön kokonaisuuteen/laatutyöhön. Tavoitteena on, että työpajatyöskentely palvelee työyhteisöä. Työpajan rakenne on tarkoitus pitää kevyenä, jotta kaikki halukkaat saavat osallistua.

### **Seuranta:**

Todettiin, että palaute- ja palkitsemisjärjestelmän toimivuuden seuranta pitää toteuttaa. Vielä ei päätetty, miten se käytännössä toteutetaan.

## **9 LÄÄKINNÄLLISEN KUNTOUTUKSEN YKSIKÖN PALAUTE- JA PALKITSEMISMALLI**

### **Uudella palautteenanto ja palkitsemismallilla pyritään:**

- \*motivoimaan;** tuomaan työniloa ja yhteisöllisyyttä
- \*ohjaamaan**
- \*sitouttamaan**
- \*houkuttelemaan työhön osaavia tekijöitä.**

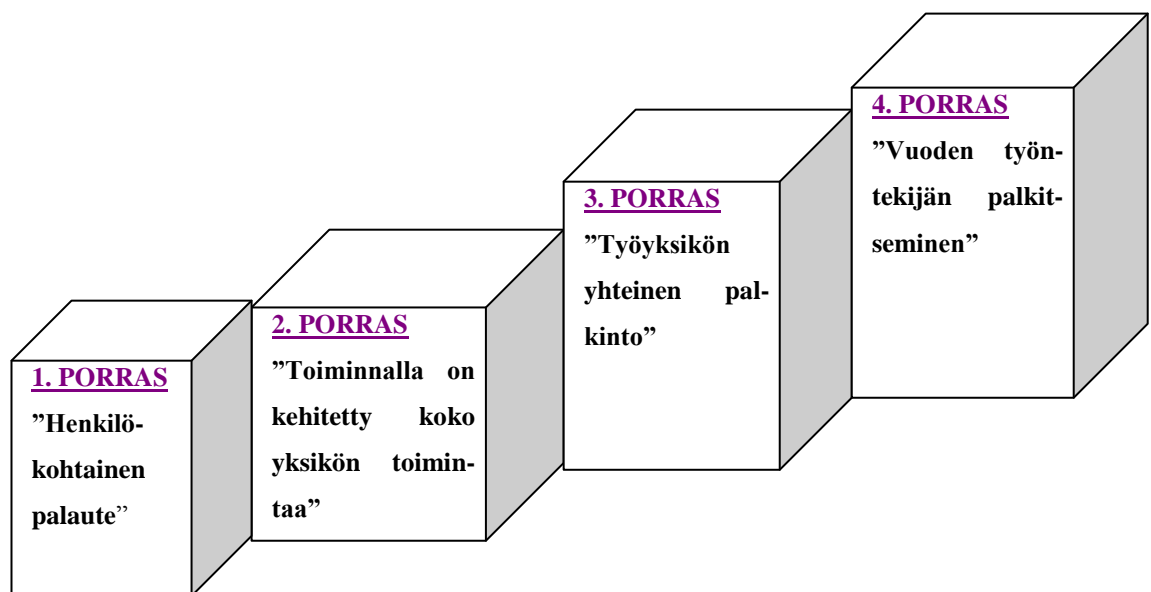
Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikölle laadittiin **Palautteenanto ja palkitsemismalli, joka luo työhyvinvointia**. Malli on yhteydessä arkijohtamiseen ja se koskee työnantajaa, esimiestä ja organisaation jäseniä. Mallin avulla pyritään saamaan esille positiivinen näkökulma, jonka avulla saadaan työntekijöistä positiivisia ajatuksia ja hyviä tekoja esille.

**Työhyvinvointia luova palkitsemisjärjestelmä** on oikeudenmukainen eli palautteenannon perusteet on saatettava kaikkien tietoon. Palautteen tavoitteena on kannustus ja henkilöstön tukeminen ja jaksaminen.

Palautteen antaminen kuuluu kaikille, ei ainoastaan esimiehelle. Hyvin toimivalla työyhteisöllä on kykyä itsekritiikkiin ja analyysiin. Virheitä käsitellään avoimesti ja niistä opitaan. Yksikön tavoitteeksi voidaan asettaa palautteen antamisen opettelu esimerkiksi uusien palaverikäytäntöjen avulla. Mallissa painotetaan työlähtöistä ja ammatillista tarkastelutapa. Palaute kohdistuu aina henkilön konkreettiseen käyttäytymiseen tai työsuoritukseen.

### 9.1 Palkitsemisen porrasmalli

## Palkitsemisen porrasmalli



Kuvio 6. Rauman sosiaali- ja terveysviraston lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön palkitsemisen porrasmalli.



Työryhmä korosti avoimuuden periaatetta. Jokaisen pitää kohdallaan miettiä, miten tukee työyhteisön avointa ja tervettä toimintatapaa. **Vahvistava palaute**; kertoo palautteen saajalle, että hän onnistui palautteen antajan mielestä. **Korjaava palaute**; kertoo, että palautteen saaja epäonnistui palautteen antajan mielestä. Todettiin, että kaikki palaute on kehittävää palautetta. Toiveena oli, että jokainen pystyisi antamaan palautetta ja vastaanottamaan palautetta, sillä palaute johtaa aina kehittymiseen.

Yhteisöllisyyden tukemiseksi työpaja ehdotti ”Porrasmallia” palkitsemiseen (kuvio 6.):

**1) PORRAS: ”Henkilökohtainen palaute”.** Säännöllinen palautteen antaminen koetaan tärkeäksi. Ehdotuksena on, että säännöllisesti kokoonnuttaisiin palautteen antoon ja siinä käsiteltäisiin myös yhdessä sovitut asiat. Näissä tilanteissa voitaisiin opetella rakentavan palautteen antamista. Korostetaan, että palautteen on oltava oikea-aikaista ja konkreettista. Tavoitteena on luoda aidon välittämisen ilmapiiri, jotta kaikki työntekijät kokevat kuuluvansa joukkoon.

Tiistain aamuvartti muuttuu työhyvinvoinnin hetkeksi, **”TYHY-tiistaksi”** ja se on pyhitetty palautteelle. Pohdittiin, että kyseiselle asialle varattu ajankohta sitouttaa työntekijät, koska siinä puhutaan työhön liittyviä asioita ”nyt”.

Aamuvartti on tarkoitettu kaikille. On tärkeää, että kaikki saavat puhua. Jatkossa aamuvarteille laaditaan ”pelisäännöt” ja määritellään, mitkä asiat kuuluvat aamuvartteihin.

Ehdotuksia aamuvartteihin kuuluvista asioista ovat:

- \*onnistumisten esille tuominen
- \*ongelmien esille tuominen
- \*kollegojen avun käyttöön ottaminen. Näin saa vahvistusta omille ajatuksille ja toimintatavoille
- \*lupa tuoda asioita esille
- \*yhteiset hetket tuovat esille yhteisöllisyyden

Toiveena on, että ”aamuvartti” tulee hyväksi tavaksi ja luo avoimuutta. Ehdotuksena tuli ”ajanvaraus” aamuvarttiin. Työntekijä voi laittaa sähköpostin kaikille etukäteen

ja kertoa ”varauksesta”. Sovittiin, että jokainen työntekijä voi laittaa sähköpostin asiastaan.

Ehdotetaan, että viikkopalaverissa (meeting torstaisin kello 8.00-9.00) jaetaan puheenvuoro jokaiselle. Näin jokainen saa esille mielipiteensä. Tällainen malli rohkaisee tuomaan asioita esille. Joskus asiat tarvitsevat jäsentelyä ja ideat syntyvät vasta jälkepäin. Ryhmä ehdottaa, että siksi asioihin palattaisiin aina seuraavassa palaverissa uudelleen. Näin olisi aikaa pohtia asioita ja sitten tuoda esille mielipiteitä.. Lisäksi kirjataan ylös kehittämistoimenpiteet (kuka tai ketkä tekevät ja mihin mennessä?) ja palataan niihin seuraavassa palaverissa, jotta yksikössä tiedetään missä mennään.

Ryhmässä toivottiin, että palkitseminen olisi ”jotain konkreettisempaa”. Esimerkiksi työntekijä saa jonkun huomionosoituksen, josta tulee hyvä mieli.

Hyvän ja ammatillisen työyhteisön tuntomerkki on se, miten rakentavasti virheitä, epäkohtia ja ristiriitoja osataan käsitellä työlähtöisesti. Jokaisen organisaation olisi hyvä luoda omat periaatteet tai mallit sille, miten käsitellään työssä vastaan tulevia ongelma- ja ristiriitatilanteita. Tietoisuus, miten toimitaan ja mistä saa tarvittaessa apua, auttaa jo paljon hankalissa ongelmatilanteissa.

### **Ongelmat käsitellään asianomaisten kesken**

**Yksilölähtöiset ongelmat** tulee käsitellä esimiehen ja alaisen kanssa kahden kesken siitä huolimatta, että ne saattavat heijastua haitallisesti muuhun työyhteisöön.

**Koko työyhteisöä koskevat erilaiset rakenteelliset ongelmat** käsitellään yhteisissä tilaisuuksissa (esimerkiksi epäselvyydet keskinäisessä työnjaossa tai pelisäännöistä).

**2) PORRAS: ”Toiminnalla on kehitetty koko yksikön toimintaa”** (kehittymisen ideologia/turvallinen tilanne). Tärkeäksi koetaan aktiivisuuden palkitseminen. Tämä saa ehkä muutkin työntekijät toimintaan mukaan. Tavoitteena on Flow-ilmiö, joka tuo ”yhteen hiileen puhaltamista”.

Alkukyselyssä toivottiin palautetta ylemmältä taholta koko yksikölle. Johtava hoitaja ja ylilääkäri voivat antaa palautetta esimerkiksi asiakaspalautteiden perusteella yksikölle puolivuositain.

**3) PORRAS: ”Työyksikön yhteinen palkinto”**, esimerkiksi matka. Työpajassa esille tulleita palkitsemisehdotuksia ovat muun muassa yhteinen teemapäivä keväällä ja syksyllä.

**4) PORRAS: ”Vuoden työntekijän palkitseminen”**. Työryhmä ideoi, että työntekijät saavat ehdottaa palkittavaa työntekijää puolivuositain tai kerran vuodessa. Tähän tarvittaisiin erillinen arviointilomake, jossa on määritelty arvioitavia asioita. Lomakkeen laatiminen on jatkotyöskentelyehdotus syksyllä jatkavalle työpajalle (elokuussa 2011).

Lisäksi pohdittiin, pitääkö Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikölle vielä konkreettisemmin kertoa visiosta ja strategiasta. Oleellista on, että palaute ja palkitseminen nivotaan suunnitelmallisesti strategiaan tavoitteisiin ja henkilöstön kehittämiseen.

## 10POHDINTA

Kehittämistehtävä ”Positiivisia ajatuksia; miten niitä saisi esille enemmän työyhteisössä?” vastasi alkukyselylle asetettuihin tutkimustehtäviin. Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön alkukyselyn tulokset kertoivat, mikä palaute ja palkitsemisjärjestelmä luo työhyvinvointia. Pääkysymysten alla tutkittiin myös motivaatiotekijöitä. Onnistumisten korostaminen ongelmien sijaan vaatii kaikilta myönteistä ja positiivista ajattelua. Motivaation ylläpitämisessä palautteella on tärkeä rooli. Työntekijät tarvitsevat vahvistusta tekemiselleen ja yksikön yhteisenä tavoitteena on tekemisen ilo. Yhteisöllisyys luo pohjan työntekijän sitoutumiselle ja työhyvinvoinnille.

Rauman kaupungin henkilöstölle marras-joulukuussa 2010 suunnatun työhyvinvointikyselyn (TYHY) tulokset julkaistiin 15.3.2011. TYHY-kyselyn vastausprosentti oli 63 %. Hallintokuntakohtaiset tulokset työyksiköittäin on toimitettu hallintokuntiin ja

esimiehet on ohjeistettu työstämään tuloksia läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. TYHY-kyselyn tulosten perusteella valitaan 1-3 tärkeintä kehittämiskohdetta, joille mietitään toimenpiteet, aikataulut ja vastuut.

Rauman kaupungin työntekijät ovat päässeet tutustumaan TYHY-kyselyn tuloksiin koko kaupungin tasolla. Yksityiskohtaisempia tuloksia esitellään myös seuraavassa Rauman kaupungin henkilöstölehdessä. Rauman kaupungin tulosten mukaan eniten parannettavaa suhteessa vertailuorganisaatioihin (kunnat, kaupungit) on kohdissa palkitseminen, osaaminen, vaikutusmahdollisuudet ja työmotivaatio. (Rauman työhyvinvointikysely 2011.) Voidaan siis todeta, että Rauman kaupungin sosiaali- ja terveysviraston lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön kehittämistyö on ollut hyvin ajankohtainen.

TYHY-kyselyn tuloksia käydään lääkinnällisen kuntoutuksen yksikössä läpi 26.5.2011. Samassa tilaisuudessa esitellään tässä raportissa kuvattu kehittämistyö ja sen tuloksena syntynyt lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön **Palkitsemisen porrasmalli**. TYHY-kyselyn tulokset saattavat tuoda yksikölle ”lisänäkökulmaa” kehittämistyön jatkamiseen. Toiveena on, että nyt luotua **Palkitsemismallia** voidaan hyödyntää yksikön TYHY-kyselyn tulosten jatkotyöskentelyssä.

### 10.1 Kehittämistyön luotettavuuden ja eettisyyden pohdinta

Alkututkimuksessa tarkastellaan lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön henkilöstön näkemyksiä palkitsemisesta ja palautteen annosta. Palautteen annosta ja palkitsemistapojen käytöstä ei ole tutkimuksessa ollut objektiivista tietoa, vaan niistä kysyttiin kyselylomakkeessa työntekijöiltä.

Alkukyselyn tekemisessä huomioitiin tutkimuseettiset periaatteet. Tutkimuksen luotettavuus on muodostunut kysymyslomakkeen huolellisesta suunnittelusta ja vastauksen tarkasta ja huolellisesta analysoinnista. Kysely voidaan sellaisenaan toistaa. Lomake laadittiin selkeäksi ja tarvittaessa siihen voi tehdä lisäyksiä tai poistaa tarpeettomaksi katsottu kohta.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös se, että kysymykset esitettiin kaikille vastaajille samassa muodossa. Vastaajien henkilötietoja ei kysytty missään vaiheessa, eikä heitä voida tunnistaa vastausten perusteella. Hyvä puoli kyselylomaketutkimuksessa on se, ettei tutkija itse pääse vaikuttamaan olemuksellaan eikä läsnäolollaan vastauksiin, toisin kuin haastattelussa. Vastaaja voi valita itselleen sopivimman vastaamisajankohdan ja pohtia rauhassa vastauksia ja tarkistaa niitä.

Kyselylomakkeen kohtien A ja B kysymykset olivat strukturoituja eli vastausvaihtoehdot olivat valmiina. Suljettujen kysymysten tarkoituksena oli vastausten käsittelyn yksinkertaistamisen lisäksi myös tiettyjen virheiden torjunta. Kaikki vastaajat eivät ole kielellisesti lahjakkaita eivätkä osaa itse muotoilla vastauksiaan, ja jotkut vastaajat puolestaan pyrkivät välttämään esimerkiksi arvostelevia vastauksia.

Suljetut kysymykset laadittiin Likert-asteikon mukaisesti. Likert-asteikko on kyselylomakkeissa käytettävä vastausasteikko, jotka ilmaisevat sekä kielteistä että myönteistä asennetta kyseiseen kohteeseen ja vastaajat arvioivat niitä viisiportaisella asteikolla, Vastaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystä vastaava vaihtoehto. (Helakorpi 1999, 47.)

Kyselylomakkeessa oli myös avoimia kysymyksiä (kohta C). Avoin kysymys tarkoittaa sitä, että vastaaja saa ilmaista vastauksensa omin sanoin. Näitä kysymyksiä käytetään silloin, kun kaikkia vastausvaihtoehtoja ei pystytä ennakoimaan. Sisällön erittelystä tehtiin avoimista kysymyksistä havaintoja ja kerättiin tietoja. Vastaukset luokiteltiin niin, että samaa tarkoittavat vastaukset tulivat samaan ryhmään. Ryhmien perusteella voitiin arvioida kuinka moni vastaaja oli vastannut samalla tavalla tiettyyn kysymykseen.

Kyselylomakkeen suunnittelussa hyödynnettiin opiskelijakollegoiden muodostamaa vertaisryhmää. Ennen varsinaista kyselytutkimusta suoritettiin esikysely kolmen vastaajan avulla. Koehenkilöt edustivat eri ammattiryhmiä. Esitutkimus oli välttämätön, jotta lomakkeen puutteet ja virheet voitiin ajoissa korjata, ja jotta siitä näin tulisi mahdollisimman luotettava tutkimusväline. Esitestauksen jälkeen kyselylomakkeen A) osiosta poistettiin kaksi kysymystä, koska esitestaajat arvioivat, että samantyyppinen kysymys esitettiin myös avoimissa kysymyksissä.

Alkukyselyn tulokset, niiden esittely ja kehittämistyö työpajoissa on raportoitu luotettavasti ja huolellisesti tässä työssä. Työpajatyöskentelyn tuloksena syntynyt Palkitsemisen porrasmalli julkaistaan toukokuussa 2011 lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön TYHY-iltapäivässä ja se on tarkoitus ottaa kesäkuun alusta käyttöön yksikössä.

## 10.2 Työskentelyn arviointia

Kehittämistehtävässä yhdistyi kokemusperäinen tieto, teoreettinen tieto, tulkitseva tieto ja kyselyn tulokset. Työpajatyöskentely mahdollisti työntekijöiden osallistumisen. Työhyvinvoinnin kannalta kokonaisvaltainen myönteinen kokemus työstä on merkittävä hyvinvoinnin lähde. Siksi mahdollisuus vaikuttaa palaute- ja palkitsemismallin luomiseen koettiin työpajatoiminnassa mielekkääksi.

Työpajaan ilmoittautuneet kollegat ja yksikön osastonhoitaja olivat kehittämisessä innolla mukana. Heidän kanssaan työskentely oli helppoa ja hedelmällistä. Avoin keskustelu ja vilkas puhe leimasi työpajoja. Aiheessa pysyttiin tiiviisti ja saimme keskittyttyä alkukyselystä esiin nousseiden kohtien kehittämiseen.

Työpajaan osallistuneet saivat antaa palautetta ryhmän työskentelystä. Arvioissa korostui, että työskentely oli ”rakentavaa työskentelyä” ja ”aiheessa oli pysytty ja edetty”. Hyvänä asiana pidettiin sitä, että ”kaikki olivat saaneet äänensä kuuluviin” ja että vastuuhenkilö oli ”johtanut työryhmää” ja ”oli selkeästi työskennelty alkukyselyssä esille tulleiden asioiden parissa”.

Jälkeenpäin ajatellen oman työpisteeni muuttuminen kehittämistyön aikana oli kehittämistyölle antoisaa ja osin raskastakin. Toisessa yksikössä työskennellessäni sain aivan erilaisen näkökulman aikaisempaan työyksikköni ja seurasin kehittämistyötä kuin ”ulkopuolelta”. Tämä oli mielestäni hyvä asia, sillä pystyin refleктоimaan selkeämmin myös omaa toimintaani, kun en ollut enää niin kiinteästi mukana lääkinnällisen kuntoutuksen yksikön toiminnassa. Vastaavasti työskentely eri yksikössä vei työaikani ja töiden järjestely vaati aikaa ylemmän amk:n opiskelijalta. Aikataulujen

yhteen sovittaminen vaati välillä opiskelijalta venymistä, mutta kaikesta kuitenkin selvittiin.

Itsearviointiin pyrittiin koko kirjoittamisprosessin ajan. Arviointia tehtiin tutkimuspäiväkirjan, muistioiden ja ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen avulla. Seminaareissa arviointia suorittivat ohjaava opettaja ja vertaisryhmän jäsenet.

Itsearvioinnin avulla olen myös analysoinut omaa rooliani ja oppimistani kehittämis-tehtävän aikana. Tavoitteena oli arvioida omaa kirjoittamista ja tuotettua tekstiä sekä kehittämisprosessin ohjaamista. Kirjoittaa ja lukea sai paljon, mutta koska aihe oli mielenkiintoinen, niin sitä jaksoi tehdä. Opiskelu- ja työkollegoiden kanssa kädyt keskustelut antoivat kehittämistyölle suuntaa ja eritoten kehittämistyön ohjaajani piti minut hyvin ohjauksessa. Lääkinnällisen kuntoutuksen osastonhoitajan sekä johtavan hoitajan myönteinen suhtautuminen kehittämiseen kannusti minua tekemään parhaani.

Kokemuksena näin laaja kehittämistyö oli minulle ensimmäinen. Tein työtä innostuneesti, sillä tunsin koko prosessin ajan, että aihe on tärkeä. Lisäksi tästä kehittämistyöstä toivottiin hyötyä lääikinnällisen kuntoutuksen yksikölle.

### 10.3 Jatkosuunnitelma

Työtä olisi voinut jatkaa vielä tiiviisti, mutta nyt ei sille aikataulullisesti ollut mahdollisuutta. Kehittämistyö raportoidaan toukokuun 2011 lopussa ja kehittämistyö jatkuu lääikinnällisen kuntoutuksen yksikössä. Erityisesti tämä ilahduttaa minua.

Suunnitelmissa on, että työpaja jatkaa työskentelyään elokuussa vuosilomien jälkeen. Tavoitteenamme on, että saamme laadittua palautteenannon ja palkitsemisen apuvälineeksi lomakkeen, jossa on määritelty arvioitavat kohdat. Tämä tuo mielestäni tasaa-arvoisuutta ja palkitsemisen kokonaisuutta näkyvämmäksi. Lisäksi jatkotyöskentelymahdollisuus tukee yksikön yhdessä oppimista. Nähtäväksi jää, voidaanko tätä kehittämistyön tuotosta käyttää TYHY-kyselyn tulosten jatkotyöskentelyssä.

## LÄHTEET

Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu, työpsykologia ja johtaminen 2010.

Viitattu 15.9.2010. Saatavissa:

<http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/tutkimus/tyytyvai.htm>.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari: Edita Prima Oy.

Bonsdorff, M. 2009. Intentions of Early Retirement and Continuing to Work among Middle-aged and Older Employees. Jyväskylä studies in business and economics 83. University of Jyväskylä. Jyväskylä. Viitattu 27.10.2010. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21764/9789513936730.pdf?sequence=1>.

Elo, A-L., Ervasti, J., Teräsaho, M., Hemmilä, P., Lipponen, J. & Salimäki, A. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 50/2009.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus 280. Työministeriö. Helsinki. Viitattu 15.9.2010. Saatavissa: [http://www.mol.fi/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt280.pdf](http://www.mol.fi/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt280.pdf).

Heikkinen, H., Rovio, E., & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Helakorpi, S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakouluissa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:118. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Hulkko, K., Sweins, C & Hakonen, A. ja Vanhustyön keskusliitto 2006. Opas palkitsemiseen. Palkitsemisesta vetoa vanhustyöhön. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Helsinki: WSOYpro.

Juuti, P & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.



Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus- valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.

Lääkinnällinen kuntoutus. 2011. Viitattu 23.1.2011.

Saatavissa:

[http://www.rauma.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/Terveyspalvelut/Avoterveydenhuoto/Laakinnallinen\\_kuntoutus/default.htm](http://www.rauma.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/Terveyspalvelut/Avoterveydenhuoto/Laakinnallinen_kuntoutus/default.htm).

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma.

Rauman kaupungin www-sivut 2010. Rauman kaupungin Strategia 2020. Kaupunginvaltuuston päätös 29.6.2009. Viitattu 12.1.2010.

Saatavissa: [http://www.rauma.fi/keskusvirasto/kuntasuunnittelu//strategiat/kv\\_paatos\\_29062009.pdf](http://www.rauma.fi/keskusvirasto/kuntasuunnittelu//strategiat/kv_paatos_29062009.pdf).

Rauman työhyvinvointikysely 2011. Viitattu 8.4.2011. Saatavissa:

<https://neronet/portal/suomi/hallitokunnat/keskusvirasto/ajankohtaista/?id=876>.

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J & Laamanen, T. 2009. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Report 2009/3. Teknillinen korkeakoulu ja Työsuojelurahasto. Espoo. Viitattu 1.10.2010. Saatavissa: [http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf\\_kansio/Palkitseminen\\_tila\\_muutos2008.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Palkitseminen_tila_muutos2008.pdf).

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. Helsinki: Hakapaino.

Sosiali- ja terveysvirasto 2011. Viitattu 20.1.2011.

Saatavissa: [http://www.rauma.fi/sosiaali-ja\\_terveyspalvelut/default.htm](http://www.rauma.fi/sosiaali-ja_terveyspalvelut/default.htm).

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vartiainen, M., Hakonen, M. & Hulkko, K. 1998. Palkitsemisen kokonaisuus. Viitattu 15.9.2010. Saatavissa: [http://www.palkitseminen.tkk.fi/kuvat/palkoko\\_iso.gif](http://www.palkitseminen.tkk.fi/kuvat/palkoko_iso.gif).

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## LIITE 1



RAUMAN TERVEYSKESKUS

## PÄÄTÖS OPINNÄYTETYÖ-/TUTKIMUSLUPAHAKEMUKSEEN

## OPINNÄYTETYÖ/TUTKIMUS

Nimi

Positiivisia ajatuksia; miten niitä saisi esille enemmän työyhteisöissä?

Tekijä

Maarit Henriksson

## PÄÄTÖS



Tutkimuslupa myönnetään seuraavin ehdoin

- Tutkija sitoutuu tietojen käsittelyssä ja suojaamisessa noudattamaan henkilötietolain määräyksiä.
- Tutkimuksessa mahdollisesti syntyvät yksittäisten henkilöiden tietoja koskevat tutkimusrekisterit hävitetään tai arkistoidaan henkilötietolaissa edellytetyllä tavalla.
- Tutkimusraportista ei ole yksilöitävissä tutkimuksen piiriin tai otantaan kuulunutta henkilöä.
- Mahdollisesti tarvittaessa suostumusasiakirjassa tulee ilmetä ao. henkilön lupa käyttää häntä koskevia tietoja, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja henkilöiden mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen heti niin halutessaan



Muut ehdot



Tutkimuslupaa ei myönnetä

Perustelut



Perustelut liitteenä

Päätäjä

Allekirjoitus

Johtava ylilääkäri

Päiväys

Raumalla

*[Handwritten signature]*  
28.9.2010

## LIITTEET

Opinnäytetyö/tutkimuslupahakemus ja siihen liittyvät asiakirjat

## PÄÄTÖKSEN JAKELU

1. Hakija Päiväys 29.9.2010 ☒ Lähetetty ☐ Luovutettu
2. Yhteyshenkilö tutkimusorganisaatiossa Piia Virtanen
3. Päätöspöytäkirjan kopio ja alkuperäiskappale opinnäytetyö-/tutkimuslupahakemuksesta hallintoon



## LIITE 2 2(2)

Jatkotyöskentelyn (pientyöryhmä) tavoitteena on kehittää ehdotus Rauman terveystieteiden Lääkinnällisen kuntoutuksen yksikölle palaute- ja palkitsemismallista, jota lähdetään kokeilemaan syksyllä 2011.

Toivon, että vastaat kyselyyn ja samalla käytät vaikutusmahdollisuuttasi työyhteisömme kehittämisessä. Vastauksesi voit palauttaa työpostilaatikkooni 3.11.2010 mennessä.

Yhteistyöterveisin

Maarit Henriksson  
fysioterapeutti  
kuntoutuksen ohjaaja (AMK)

Turun ammattikorkeakoulu  
kuntoutuksen koulutusohjelma (ylempi AMK)

## LIITE 3 1(4)

## Kysely Rauman terveyskeskuksen Lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökunnalle palkitsemis- ja palautejärjestelmän suunnittelua varten

Tällä kyselylomakkeella on tarkoitus kartoittaa Rauman terveyskeskuksen, lääikinnällisen kuntoutuksen yksikön henkilöstön (n=15) mielipiteitä tämän hetken palautteen antamisesta ja palkitsemisesta (kohdat A ja B).

Avoimissa kysymyksissä (C) kartoitetaan työntekijöiden ajatuksia palautteesta ja palkitsemisesta (kysymykset 19-23) sekä työmotivaatiosta (kysymykset 24-28).

Toivon, että käytät hetken työajastasi kyselyyn vastaamiseen, sillä kehittämistyön valmistumisessa vastauksesi on arvokas.

**A) Mielipiteeni tämän hetken palautteen antamisesta:** ympyröi omaa näkemystäsi kuvaava numero.

**1. Täysin samaa mieltä**

**4. Jokseenkin eri mieltä**

**2. Jokseenkin samaa mieltä**

**5. Täysin eri mieltä**

**3. Ei osaa sanoa**

1) Tämän hetkinen palautteen anto on oikeudenmukaista	1	2	3	4	5
2) Tunnen että minua arvostetaan saamani palautteen perusteella	1	2	3	4	5
3) Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	1	2	3	4	5
4) Saan riittävästi palautetta työtovereiltani	1	2	3	4	5
5) Mielestäni kaikkia työntekijöitä kohdellaan samanarvoisesti palautteen annossa	1	2	3	4	5
6) Tiedän palautteen annon perusteet työyksikössäni	1	2	3	4	5
7) Olen tyytyväinen tapaan, jolla palaute annetaan	1	2	3	4	5

## LIITE 3 2(4)

8) Palautteen anto pohjautuu työpaikkani  
toimintastrategiaan

1 2 3 4 5

9) Vapaa sana: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B) Mielipiteeni tämän hetken palkitsemisesta:** ympyröi omaa näkemystäsi kuvaava numero.

**1. Täysin samaa mieltä**

**4. Jokseenkin eri mieltä**

**2. Jokseenkin samaa mieltä**

**5. Täysin eri mieltä**

**3. Ei osaa sanoa**

10) Tämän hetkinen palkitseminen on  
oikeudenmukaista

1 2 3 4 5

11) Mielestäni kaikkia työntekijöitä kohdellaan  
samanarvoisesti palkitsemisessa

1 2 3 4 5

12) Tiedän palkitsemisen perusteet  
työyksikössäni

1 2 3 4 5

13) Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkitsemisesta  
tiedotetaan

1 2 3 4 5

14) Yksikössäni noudatetaan palkitsemisessa  
reilua peliä

1 2 3 4 5

15) Palkitseminen pohjautuu työpaikkani  
toimintastrategiaan

1 2 3 4 5

16) Olen tyytyväinen nykyiseen palkitsemis-  
järjestelmään

1 2 3 4 5

17) Vapaa sana: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**c) Avoimet kysymykset**

18) Mitkä päivittäiset teot ovat mielestäsi palkitsevia?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## LIITE 3 3(4)

19) Mitkä päivittäiset sanat ovat mielestäsi palkitsevia?

---

---

---

---

20) Minkälaista palkitsemista arvostat?

---

---

---

---

21) Miten muuttaisit palautteenantamiskäytäntöä?

---

---

---

---

22) Millainen palaute ja palkitseminen takaavat mielestäsi työmotivaatiota?

---

---

---

---

23) Miten itse ylläpidät työmotivaatiotasi?

---

---

---

---

24) Miten esimiehesi auttaa sinua työmotivaation ylläpitämisessä?

---

---

---

---



## LIITE 3 4(4)

25) Mikä motivoi sinua työssäsi?

---

---

---

---

26) Mikä heikentää motivaatiota työssäsi?

---

---

---

---

27) Miten osaaminen suhteessa työtehtävääsi on huomioitu nykyisessä työssäsi?

---

---

---

---

---

Vastattuasi laita kyselylomake nimettömänä ohessa olevaan kirjekuoreen ja sulje se. Palauta kirje työpostilaatikkooni (Maarit) 3.11.2010 mennessä.

Lämpimät kiitokset vaivannäöstäsi ja panoksestasi tutkimuksen onnistumiselle!

---

## LIITE 4 1(21)

## KYSELYN VASTAUKSET

## A) Tämän hetken palautteen antaminen

*Oikeudenmukaisuus (N=13) (taulukko 4)*

Tämän hetken palautteenannon koki oikeudenmukaiseksi 15.4 % vastaajista (n=2). 30.8 % (n=4) ei osannut sanoa, onko palautteen anto oikeudenmukaista ja 53.8 % (n=7) oli joko enkin asiasta eri mieltä.

**Taulukko 4.**

”Tämän hetkinen palautteen anto on oikeudenmukaista”. n=13		
1. Täysin samaa mieltä		
2. Jokseenkin samaa mieltä	2	(15.4 %)
3. Ei osaa sanoa	4	(30.8 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	7	(53.8 %)
5. Täysin eri mieltä		

*Arvostus (N=13) (taulukko 5)*

Vastaajista 61.5 % (n=8) tuns, että häntä arvostetaan saadun palautteen perusteella. 30.8 % (n=4) vastaajista koki, ettei saanut riittävästi arvostusta. Yksi vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen.

**Taulukko 5.**

”Tunnen että minua arvostetaan saamani palautteen perusteella”. n=13		
1. Täysin samaa mieltä	2	(15.4 %)
2. Jokseenkin samaa mieltä	6	(46.1 %)
3. Ei osaa sanoa	1	(7.7 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	4	(30.8 %)
5. Täysin eri mieltä		

*Palaute esimieheltä (N=13) (taulukko 6)*

61.5 % (n=8) vastaajista koki esimiehen palautteen riittämättömäksi. 15.4 % (n=2) ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen. 23.1 % vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta esimieheltään (n=3).

**Taulukko 6.**

”Saun riittävästi palautetta esimieheltäni”. n=13		
1. Täysin samaa mieltä		
2. Jokseenkin samaa mieltä	3	(23.1 %)
3. Ei osaa sanoa	2	(15.4 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	8	(61.5 %)
5. Täysin eri mieltä		

## LIITE 4 2(21)

***Palaute työtovereilta (N=13) (taulukko 7)***

69.2 % (n=9) vastaajista koki saavansa riittävästi palautetta työtovereiltaan ja 30.8 % (n=4) vastaajista ei kokenut saavansa riittävästi palautetta työtovereiltaan.

**Taulukko 7.**

<b>”Saan riittävästi palautetta työtovereiltani” n=13</b>		
1. Täysin samaa mieltä	2	(15.4 %)
2. Jokseenkin samaa mieltä	7	(53.8 %)
3. Ei osaa sanoa		
4. Jokseenkin eri mieltä	4	(30.8 %)
5. Täysin eri mieltä		

***Tasa-arvo (N=13) (taulukko 8)***

Vastaajista 53.8 % (n=7) koki, ettei kaikkia työntekijöitä kohdella samanarvoisesti palautteen annossa. 38.5 % (n=5) ei osannut sanoa mielipidettään tähän. Yhden vastaajan mielestä kaikkia työntekijöitä kohdellaan samanarvoisesti palautteen annossa.

**Taulukko 8.**

<b>”Mielestäni kaikkia työntekijöitä kohdellaan samanarvoisesti palautteen annossa”. n=13</b>		
1. Täysin samaa mieltä		
2. Jokseenkin samaa mieltä	1	(7.7 %)
3. Ei osaa sanoa	5	(38.5 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	6	(46.1 %)
5. Täysin eri mieltä	1	(7.7 %)

***Palautteenannon perusteet (N=13) (taulukko 9)***

61.5 % (n=8) vastaajista ei tiennyt palautteenannon perusteita työyksikössään. 30.8 % (n=4) ei osannut vastata kysymykseen. Vain 7.7 % (n=1) tiesi palautteenannon perusteet.

**Taulukko 9.**

<b>”Tiedän palautteenannon perusteet työyksikössäni” n=13</b>		
1. Täysin samaa mieltä		
2. Jokseenkin samaa mieltä	1	(7.7 %)
3. Ei osaa sanoa	4	(30.8 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	5	(38.5 %)
5. Täysin eri mieltä	3	(23 %)

## LIITE 4 3(21)

**Tyytyväisyys palautteen antotapaan (N=11) (taulukko 10)**

63.6 % (n=7) vastaajista ei ollut tyytyväinen palautteenanto tapaan. 9.1 % (n=1) ei osannut sanoa mielipidettään asiaan. 27.3 % (n=3) vastaajista oli tyytyväisiä palautteenanto tapaan.

**Taulukko 10.**

”Olen tyytyväinen tapaan, jolla palaute annetaan”. n=13		
1. Täysin samaa mieltä		
2. Jokseenkin samaa mieltä	3	(27.3 %)
3. Ei osaa sanoa	1	(9.1 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	6	(54.5 %)
5. Täysin eri mieltä	1	(9.1 %)

**Palautteen anto pohjautuu työpaikan toimintastrategiaan (N=13) (taulukko 11)**

76.9 % (n= 10) vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään tähän väittämään. 15.4 % (n=2) vastaajista koki, ettei palautteen anto pohjautunut toimintastrategiaan. Vain yksi vastaaja oli asiasta jokseenkin samaa mieltä.

**Taulukko 11.**

”Palautteen anto pohjautuu työpaikkani toimintastrategiaan”. n=13/13		
1. Täysin samaa mieltä		
2. Jokseenkin samaa mieltä	1	(7.7 %)
3. Ei osaa sanoa	10	(76.9 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	1	(7.7 %)
5. Täysin eri mieltä	1	(7.7 %)

Vapaa sana:

-”vaikea arvioida palautteiden saannin yhdenmukaisuutta/oikeudenmukaisuutta, koska tietooni ei tule toisten saama palaute kuin vain jos ao. siitä henk. koht. kertoo. Yleinen palaute on kaikille sama ja melko ympäripyöreä”.

-”ehkä pientä epäluottamusta tasa-arvoisuuteen”.

-”asiakkailta ja työtovereilta saan palautetta, erityisesti läheisimmiltä työtovereiltani. Esimiestaholta palautteen koen vähäiseksi”.

-”palautteen antaminen voisi olla säännöllistä esim. kerran kuukaudessa. Siinä voitaisiin ”käsitellä” yhdessä sovitut asiat, myös esimies-työntekijä välinen palautekeskustelu olisi tärkeää”.

-”palaute-termin kuvaaminen ja täsmentäminen olisi selkiyttänyt vastaamista. Nyt jäin miettimään, onko yksikössä jokin sovittu palautekäytäntö”.

-”palautetta toiminnastani saan sekä lähityökavereiltani, että ajoittain osaston muulta henkilökunnalta. Yksikössämme tuntuu hallitsevan ”palautekulttuuri”, jossa lähityökaverit antavat säännöllisesti hyvää ja tarvittaessa myös rakentavassa hengessä ns. huonoakin palautetta, mutta muilta tahoilta saatu palaute on useammin negatiivissävytteistä. Rakentavaa palautetta asioista jotka koetaan ongelmallisiksi ei osata antaa tai sitten näistä asioista vain ”puhistaan itsekseen”, poikkeuksena edelleen lähityökaverit”.

**B) Mielipiteeni tämän hetken palkitsemisesta:*****Oikeudenmukaisuus (N=12) (taulukko 12)***

41.7 % (n=5) vastaajista koki, ettei tämän hetken palkitseminen ollut oikeudenmukaista. 33.3 % (n=4) vastaajista ei osannut sanoa asiasta mielipidettään. 25 % (n=3) vastaajista koki, että tämän hetken palkitseminen on jokseenkin oikeudenmukaista.

**Taulukko 12.**

”Tämän hetkinen palkitseminen on oikeudenmukaista”. n=12		
1. Täysin samaa mieltä		
2. Jokseenkin samaa mieltä	3	(25 %)
3. Ei osaa sanoa	4	(33.3 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	5	(41.7 %)
5. Täysin eri mieltä		

***Tasa-arvo (N=12) (taulukko 13)***

50 % (n=6) vastaajista ei osannut vastata tähän kysymykseen. 33.3 % (n=4) koki, ettei kaikkia työntekijöitä kohdella samanarvoisesti palkitsemisessa. 16.7 % (n=2) vastaajista koki, että palkitseminen oli jokseenkin samanarvoista.

**Taulukko 13.**

”Mielestäni kaikkia työntekijöitä kohdellaan samanarvoisesti palkitsemisessa”. n=12		
1. Täysin samaa mieltä		
2. Jokseenkin samaa mieltä	2	(16.7 %)
3. Ei osaa sanoa	6	(50 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	4	(33.3 %)
5. Täysin eri mieltä		

***Palkitsemisen perusteet (N=12) (taulukko 14)***

66.6 % (n=8) vastaajista ei tiennyt työyksikön palkitsemisen perusteita. 8.3 % (n=1) vastaajista ei osannut vastata kysymykseen. 16.7 % (n=2) arvioi tietävänsä palkitsemisen perusteet ja 8.3 % (n=1) tiesi yksikön palkitsemisperusteet.

**Taulukko 14.**

”Tiedän palkitsemisen perusteet työyksikössäni” n=12		
1. Täysin samaa mieltä	1	(8.3 %)
2. Jokseenkin samaa mieltä	2	(16.7 %)
3. Ei osaa sanoa	1	(8.3 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	4	(33.3 %)
5. Täysin eri mieltä	4	(33.3 %)

## LIITE 4 5(21)

***Palkitsemisesta tiedottaminen (N=12)(taulukko 15)***

41.7 % (n=5) ei osannut vastata tähän kysymykseen. 50 % (n=6) vastaajista eivät olleet tyytyväisiä tapaan, jolla palkitsemisesta tiedotetaan. 8.3 % (n=1) oli jokseenkin tyytyväinen tiedotustapaan.

**Taulukko 15.**

<b>"Olen tyytyväinen tapaan, jolla palkitsemisesta tiedotetaan". n=12</b>		
1. Täysin samaa mieltä		
2. Jokseenkin samaa mieltä	1	(8.3 %)
3. Ei osaa sanoa	5	(41.7 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	3	(25 %)
5. Täysin eri mieltä	3	(25 %)

***Reiluus (N=12)(taulukko 16)***

41.7 % (n=5) vastaajista ei osannut vastata palkitsemisen reiluutta koskevaan kysymykseen. 33.3 % (n=4) vastaajista koki, ettei palkitsemisessä noudateta reilua peliä ja 25% (n=3) vastaajista koki, että palkitsemisessä noudatetaan reilua peliä.

**Taulukko 16.**

<b>"Yksikössäni noudatetaan palkitsemisessä reilua peliä n=12</b>		
1. Täysin samaa mieltä	1	(8.3 %)
2. Jokseenkin samaa mieltä	2	(16.7 %)
3. Ei osaa sanoa	5	(41.7 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	4	(33.3 %)
5. Täysin eri mieltä		

***Palkitsemisen pohjautuminen työpaikan toimintastrategiaan (N=12)(taulukko 17)***

66.7 % (n=8) vastaajista ei osannut vastata, pohjautuuko palkitseminen työpaikan toimintastrategiaan. 25 % (n=1) vastaajista koki, että palkitseminen pohjautuu toimintastrategiaan ja 16.7 % (n=2) oli asiasta jokseenkin samaa mieltä. 8.3 % (n=1) vastaajista oli asiasta jokseenkin eri mieltä.

**Taulukko17.**

<b>"Palkitseminen pohjautuu työpaikkani toimintastrategiaan". n=12</b>		
1. Täysin samaa mieltä	1	(8.3 %)
2. Jokseenkin samaa mieltä	2	(16.7 %)
3. Ei osaa sanoa	8	(66.7 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	1	(8.3 %)
5. Täysin eri mieltä		

## LIITE 4 6(21)

**Tyytyväisyys nykyiseen palkitsemisjärjestelmään (N=11)(taulukko 18)**

45.5 % (n=5) ei osannut sanoa mielipidettään nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä. 36.3 % (n=4) vastaajista oli tyytymätön nykyiseen palkitsemisjärjestelmään. 18.2 % vastaajista (n=2) oli jokseenkin tyytyväisiä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään.

**Taulukko 18.**

”Olen tyytyväinen nykyiseen palkitsemisjärjestelmään”. n=11		
1. Täysin samaa mieltä		
2. Jokseenkin samaa mieltä	2	(18.2 %)
3. Ei osaa sanoa	5	(45.5 %)
4. Jokseenkin eri mieltä	3	(27.3 %)
5. Täysin eri mieltä	1	(9.0 %)

Vapaa sana:

-”onko muita palkitsemistapoja työyhteisössäni kuin palveluvuosimuistamiset, 50 v ja 60 v syntymäpäivät, eläkkeellejääminen?”

-”minulla ei ole tietoa palkitsemissysteemistä meillä, tai sitten se on jotenkin tietoisuuteni ohittanut”.

-”mitä palkitsemisella tarkoitetaan?”

-”en voi tietää, mitä palkitsemista muut saavat”.

-”mielestäni yksikössäni ei ole käytössä palkitsemista (ainakaan konkreettista, esim. palkkaus jne.) Tästä johtuen yllä esitettyihin kysymyksiin on äärettömän vaikea vastata”.

-”rahapalkitseminen tehdään nykykäytännössä väärin. Työntekijöiden, jotka ovat ”ansioituneet” esim. kouluttautumalla, pitäisi saada myös tuntuva lisäys palkkaan, eikä jakaa yhtä isompaa summaa monille”.

-”tämänhetkinen palkitseminen ei ole johdonmukaista eikä kaikille samanlaista. Työn ovat jotenkin laitettu tärkeysjärjestykseen mikä ei ole oikeudenmukaista”.

-”palkitseminen on yleistä esim. kaikki saavat samat edut liikuntatuen ja ikäjärjestelmän puitteissa. Osittain on myös henk. koht. lisät, joiden jakamisesta en osaa sanoa onko se oik. muk.”.

-”palkitseminen ei ole systemaattista tai avointa. En tiedä saako joku esim. vaativimmista tehtävistä ylimääräistä rahallista palkitsemista tai muuten/minkälaiset tehtävät luetaan ns. vaativimmiksi”.

-”tuntuu usein, että hyvin tehdystä työstä tai työnsä kehittämisestä ei palkita juuri mitenkään, mutta epäkohtia löytyessä näihin puututaan. Työntekijänä tulee usein sellainen olo, että mitä vähemmän yritän kehittää toimintaa tai olla monipuolisesti asiakkaita palveleva, sitä parempi, koska kiitosta tulee harvoin, mutta sitä negatiivista suhtautumista useammin tiettyiltä tahoilta”.

-”palkitsevaa työstä tekee tällä hetkellä tyytyväiset asiakkaat, ei olemattomat palkitsemisjärjestelmät”.

**C) Avoimet kysymykset:**

Kysymykset:	n=	Teema	Vastaukset
18) Mitkä päivittäiset teot ovat mielestäsi palkitsevia?	9/13	<b>auttaminen</b> <b>joustaminen</b>	- ”työkaverin tarjoama apu ja joustaminen” - ”minua palkitsee, jos ehdin auttamaan muiden kiireellisissä röissä ilman erillistä pyyntöä” - ”erityiskiireisten päivien työaikajärjestelyt; esim. oman mahdollisen vapaa-ajan käyttö työkaverin tehtävien tekemiseen, jotta hän voi paneutua muihin tehtäviin” - ”auttaminen-tehtävän loppuun saattaminen, jos kiireen keskellä ei ehdi tehdä” - ”jos voi ”auttaa” työkaveria vaikeassa asiakastilanteessa tai muulla tavalla tai jos itseä ”autetaan”, kun sitä tarvii - ”joustaminen työtehtävissä/työajoissa-ettei esim. kaikkea tarvitsisi merkata niin tarkasti. Sairastuessa toinen voi ottaa potilaan hoidettavaksi”
		----- <b>palaute</b> <b>kiitos</b>	----- - ”asiakkaiden myönteinen palaute ja kiitos (ei ihan jokapäiväistä) - ”asiakkailtani saama sanallinen sekä ”toiminnallinen” palaute” - ”tunnustus ja kiitos”
		----- <b>työn sujuminen</b>	----- - ”ihan omat päivittäiset työt, jotka saa hoidettua”
		----- <b>asiakkaiden edistyminen</b>	----- - ”asiakkaan toimintakyvyn kohentuminen on äärimmäisen palkitsevaa” - ”kun terapia ”onnistuu”



		<b>asiakkaiden tyytyväisyys</b> <hr/> <b>sosiaaliset taidot</b>	-”kun asiakas kertoo olevansa tyytyväinen” <hr/> -”hymy” -”ollaan kohteliaita” -”käyttäytyään ns. normaalien sosiaalisten ”pelisääntöjen” mukaan” asiallisesti
19) Mitkä päivittäiset sanat ovat mielestäsi palkitsevia?	13/13	<b>kiitos</b> <hr/> <b>anteeksipyyntö</b> <hr/> <b>kohteliaisuus</b> <hr/> <b>avun pyyntö/välittäminen</b> <hr/> <b>kannustus</b>	-” kiitos”x9 -”reilu suora kiitos” -”kiitos kun huomasit.../teit...” <hr/> -”anteeksi” x2 -”olin väärässä” <hr/> -”ole hyvä”x3 -”tervehtiminen” <hr/> -”voinko auttaa?” x2, ”tarvitsetko apua?” -”tuletko vähän auttamaan...” -”jaksatko?” -”sain apua” <hr/> -”selviydyit hienosti” -”hyvä, että homma hoitui”

		<p>-----</p> <p><b>positiivinen palaute</b></p>	<p>-”olitpa nopea”</p> <p>-”joko se nyt on valmis”</p> <p>-”voi kun tulikin hieno”</p> <p>-----</p> <p>-”mielestäni toimit siinä oikein/teit sen hyvin”</p> <p>-”hyvin tehty”</p> <p>-”hyvin toimittu”</p> <p>-”toimit oikein”</p> <p>-”luotan”</p> <p>-”uskon”</p> <p>-”sulla on tukka kivasti tänään</p>
20) Minkälaista palkitsemista arvostat?	10/13	<b>suullinen palaute</b>	<p>-”suullista.</p> <p>-”sanallinen pos. palaute”</p> <p>-”sanallista”x2</p> <p>-”hyvin hoidetusta työtehtävästä saatu ns. sanallinenkin tunnustus on toki miellyttävää, mutta niin kauan kuin siihen ei ole selviä pelisääntöjä, miten työt arvotetaan, ei sanallisella, ”summanmutikassa” (pärstäkeroin?) annetulla palautteella/palkitsemisellä ole mitään arvoa”</p> <p>-”en ole ajatellut asiaa. En oikein osaa normaalista hyvästä käytöksestä erottaa varsinaista palkitsemista”</p> <p>-”kannustavaa palautetta”</p> <p>-”kriitista”</p> <p>-”totuuden mukaista, ei mielistelevää”</p> <p>-”välitön palaute”</p>

		<b>rahallinen palkitseminen</b> -”rahallista (lahjakortti) x2 -”rahallinen muistaminen olisi parasta, mutta ei liene kunnallisella mahdollista” -”konkreettisesti näkyvää, tuntuva; ylimäär. vapaa, rahallinen palkitseminen?” -”työmäärään ja –laadun suhteutettua palkitsemista (raha, vapaa-aika) -”tasavertaista palkitsemista, konkreettista (esim. palkkaus tehtävien ja vastuiden mukaan) -”sitä mukaan kun työn vaativuus tai tehtävät lisääntyvät, pitäisi palkkaakin korottaa” -”koko työntekijäkuntaa koskevat palkitsemistavat (esim. mahdollisuus saada tukea liikuntaharrastukseen osallistumismaksujen maksun kautta, kaikille järjestetyt tilaisuudet kuten kaupungin juhla) ovat palkitsevia jollekin, itse vaan voisin mielummin vaihtaa ne ns. konkreettisiin henkilökohtaisiin ”palkkioihin”, jotka olisivat sidottuja työtehtävien vaativuuteen ja määrään, ja avoimesti määriteltyjä/läpinäkyviä (=reiluja)” -”työn vaativuuden arviointia”
		<b>vastuu</b> ”vastuun saamista jossain tehtävässä”x2
		<b>työhyvinvointia edistävä toiminta</b> -”työhyvinvointia edistävää” -”koulutusmahdollisuutta
		<b>tapahtumat</b> -”yhteiset tapahtumat (juhlat, teatterikäynnit)”
		<b>liikuntapalvelut</b> -”tuettuja liikuntapalveluja”

21) Miten muuttaisit palautteenantamiskäytäntöä?	6/13	<p><b>palautteen anto tapa</b></p> <p>-----</p> <p><b>kehityskeskustelut</b></p> <p>-----</p> <p><b>palaverikäytäntö</b></p> <p>-----</p> <p><b>ei osaa sanoa</b></p>	<div>LIITE 4 11(21)</div> <p>-”useammin, pienistäkin asioista voisi antaa palautetta”</p> <p>-”joskus myös muiden kuullen-ei suljettujen ovien takana”</p> <p>-”palautteen anto heti ja suoraan kun siihen on aihetta”</p> <p>-”palautetta koko yksikön toiminnasta ylemmältä taholta”</p> <p>-”palautteen antamiseen ei ole selvää käytäntöä. Ei hyvään tai ns. huonoonkaan palautteeseen”</p> <p>-”hyvä, esim. asiakkailta/muilta ammattihenkilöiltä sattumalta kuultu/saatu palaute voidaan yksikössämme mainita osastotunnin yhteydessä. Huono palaute, esim. asiakkaalta kuultu jää mielestäni käsittelemättä hyvin usein, jos se henkilöityy tiettyyn työntekijään”</p> <p>-”palutetta (rakentavaakaan sellaista) ei voi yksikössämme antaa tietyille henkilöille vaikka toiminnassa olisi selviä puutteita. yhtenäinen, yhteisesti sovittu avoimuutta tuova palautteenantamiskäytäntö (hyvä/huono palaute), olisi näin ollen hienoa olla olemassa”</p> <p>-----</p> <p>-”kehityskeskustelut säännöllisiksi ”</p> <p>-----</p> <p>-”säännölliset esimies-työntekijä sekä koko työyhteisöä koskevat palaverit</p> <p>-----</p> <p>-”en osaa sanoa”</p> <p>-”en tiedä edes mikä on nykyinen käytäntö, onko sellaista?</p>
--	------	---	---

<p>22) Millainen palaute ja palkitseminen takaavat mielestäsi työmotivaatiota?</p>	<p>11/13</p>	<p><b>rehellinen ja suora palaute</b></p>	<p style="text-align: right;">LIITE 4 12(21)</p> <p>-”rehellinen ja suora palaute”</p> <p>-”ehkä positiivisen palautteen tiedoksi anto koko yhteisölle, toisaalta se voi olla kiusallistakin sille työntekijälle, jolle kehut ensisijaisesti tarkoitettu, tai kenen ansiosta kehut/positiivinen palaute on saatu. Vaikea asia”</p> <p>-”Suora palaute, ei suuria sanoja”</p> <p>-”riittävän usein saatu palaute”</p> <p>-”avoin palaute”</p> <p>-”jos tuntee kuuluvansa työyhteisöön”</p> <p>-”positiivinen ja rakentava palaute. Usein saan palautetta asiakkailta sekä läheisimmiltä työtovereilta, mikä motivoi työntekoon”</p> <p>-”kannustava/voimauttava/kuunteleva/ohjaava/luottava/vastuuta antava sekä myös palkassa huomioituna, jos siihen on riittävät perusteet tai kuntolomana/vapaana”</p> <p>-”myönteinen palaute/kiitos sekä myös rakentava kielteinen palaute-&gt;kehittymismahdollisuus-&gt;kasvu”</p> <p>-”olen näiden vuosien aikana tullut siihen tulokseen, että en edes välttämättä henkilökohtaisesti tarvitse jatkuvasti ns. hyvää palautetta työtovereilta/esimieheltä, jotta työmotivaationi säilyisi. Positiivista palautetta tulee sen verran asiakkailta, että se yksinäänkin riittäisi”</p> <p>-”tietenkin erityisen hyvin hoidetuista töistä on kiva kuulla onnistumisestaan muualtakin, kuin suoraan asiakkaan kautta”</p> <p>-”eniten kaipaisin sitä hyvän palautteen mukanaoloa silloin, kun aika ajoin tuntuu että usein ainoa saatu palaute esim. tietyjen kollegoiden taholta on negatiivista, ei juuri koskaan kehuja. Mielummin työmotivaatiotani siis ylläpitää palautteettomuus näiltä tahoilta, kuin lähes ainoastaan negatiivinen palaute”</p> <p>-”asiakkailta tuleva myönteinen palaute”</p> <p>-”työkavereilta/esimieheltä ”vaikea” saada palautetta omaan työhöni liittyen, koska yleensä kukaan ei tiedä mitä työssäni teen”</p>
--	--------------	---	--

		<p>-</p> <p><b>konkreettinen palkitseminen</b></p> <p>-----</p> <p><b>kouluttautumis-mahdollisuus</b></p> <p>-----</p> <p><b>kehittäminen</b></p>	<p>-”palkitsemisen suhteen ns. konkreettinen palkitseminen, jossa tietäisin tarkkaan miten minun pitää työni tehdä, jotta saavutan jotain tavoittelemisen arvoista, lisäksi työmotivaatiotani eniten. Eli arvostan työmäärään ja –laatuun suhteutettua palkitsemista. En sitä, että ”näennäisesti” kootaan pitkät listat työtehtävistä, joiden käytännössä vaatimaa työpanostusta ei kuitenkaan huomioida-, vaan perusteella ”kenen lista on pisin” jaetaan ”pisteitä”</p> <p>-”lisäkoulutuksista rahallinen lisä palkkaan”</p> <p>-----</p> <p>-”kouluttautumismahdollisuus”</p> <p>-----</p> <p>-”työn rikastuttamisen mahdollisuus”</p> <p>-”vastuu”</p>
	13/13	<p><b>positiivinen asenne</b></p> <p>-----</p> <p><b>kiinnostus työhön</b></p>	<p>-”menemällä joka päivä positiivisella mielellä töihin”</p> <p>-”yritän ylläpitää positiivista ajattelua ”asioiden suhteen</p> <p>-”psyyykkäamalla, että osaan ja hallitsen asian. Saan sen hoidettua, vaikka rankimmankin”</p> <p>-”viljelemällä positiivista ajatusmallia ”oman päänsä sisällä”</p> <p>-”panostan myös hyvän työilmapiiriin ylläpitämiseen”</p> <p>-”pyrin välttämään ”pulttaamista” kaikista pienistä vastoinkäymisistä”</p> <p>-----</p> <p>-”olemalla itse kiinnostunut työstäni”</p> <p>-”kehittämällä omaa työtä”</p>

			<p>-”hakeutumalla sellaisten kollegoiden seuraan, jotka ovat myös innokkaita tarkastelemaan työtään eri näkökulmista ja kehittämään sitä sekä oppimaan uutta”</p> <p>-”pyrin olemaan 100% motivoitunut siitä että minulla on työpaikka”</p> <p>-”työni haasteellisuus ja monipuolisuus sekä asiakkaat omine persoonineen sekä ongelmineen tuovat työhöni motivaatiota ja haasteita.</p> <p>-”itse fysioterapeutin työ motivoi minua”</p>
		<b>koulutus opiskelu</b>	<p>-”ajoittaiset, konkreettisesti käytännön työhön liittyvät koulutukset motivoivat eteenpäin”</p> <p>-”opiskelemalla”</p> <p>-”osaamista kehittämällä. Kouluttautumalla myös oma-aloitteisesti vapaa-aikanani”</p> <p>-”kouluttautumalla”</p> <p>-”pyrin pitämään itseni ”ajan tasalla” lukemalla ammattikirjallisuutta sekä käymällä alan koulutuksissa.</p> <p>-”erilaiset koulutukset”</p> <p>-”uusimman tiedon etsiminen, kirjallisuuteen tutustuminen”</p>
		<b>palaute motivoi</b>	<p>-”asiakkailta saamani palaute (niin positiivinen kuin negatiivinenkin) ylläpitää motivaatiota ja halua kehittyä työssäni”</p>
		<b>omasta hyvin- voinnista huo- lehtiminen</b>	<p>-”huolehdin fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta”</p> <p>-”hoitamalla kuntoani.</p> <p>-”arvostamalla omaa ja työkavereiden työtä ja sitä ajatusta, että on ”siisti sisätyö” mihin tulla joka päivä”</p>

		<b>työn vaihtami-</b> <b>nen</b> <hr/> <b>muuta</b>	-”vaihtamalla työtehtäviä/työpistettä riittävän usein” <hr/> -”en mitenkään erityisesti, on jotenkin itsestään selvää, että aamulla lähtee töihin”	LIITE 4 15(21)
24) Miten esimiehesi auttaa sinua työmotivaation ylläpitämisessä?	10/13	<b>tukeminen</b> <hr/> <b>huomioiminen</b> <hr/> <b>tasapuolinen kohtelu</b> <hr/> <b>koulutuksen</b>	-”antanut ymmärtää, että minua tarvitaan” -”tukemalla” -”kehityskeskusteluissa näistä voi keskustella” -”kehityskeskusteluissa voi tulla jotain rohkaisevaa kommenttia työni tekemisestä tai vinkkiä työn kehittämiseen” <hr/> -”pyrkii huomioimaan työni” -”takaamalla työn tekemiselle sellaiset olosuhteet, joissa työnteko on mahdollista” -”huolehtii oikeuksistani” -”palautetta antamalla” -”kahdenkeskisissä keskusteluissa kysyy työssä jaksamisesta, mahdollisen työtehtävän muuttamisesta” -”Enpä juuri tiedä. Työkuva muuttuu vähän väliä. Ehkä asioiden hetkellisellä pysyvyydellä” <hr/> -”työmotivaatiooni vaikuttaisi positiivisesti se, jos esimies pystyy olemaan ns. ”reilu” ja tasapuolinen alaisiaan kohtaan ja selvittämään miten asiat työyksikössä toimivat, jotta pystyy niihin myös oikealla tavalla puuttamaan tarpeen vaatiessa” <hr/> -”ei tule mitään konkreettista mieleen-tulipas->koulutuksiin pääseminen”	





			-”työssä kehittyminen ja onnistumiset motivoivat” -”työn haasteellisuus” -”työn monipuolisuus” -”vaihteleva ja itsenäinen työ” -”päivät erilaisia” -”työ itsessään”x2 -”tunne siitä, että työ sujuu” -”onnistumisen kokemukset”x2
		<b>palaute</b>	----- -”positiivinen palaute motivoi, kuten myös selkeät säännöt ja yhteiset toimintamallit” ”tyytyväiset asiakkaat” -”palaute” -”työkavereiden positiivinen palaute” -”kokee itsensä tärkeäksi työmaailmassa” -”tunnustukset” -”kiitos” -”saavutukset” -”palkka” -”vastuu”
		<b>uudet tiedot ja taidot</b>	----- -”kasvu; eteenpäin pääsy, itseni kehittäminen ja sen tukeminen” -”koulutuksesta/kursseista saadut uudet tiedot/taidot”

26) Mikä heikentää motivaatiota työssäsi?	12/13	<p><b>negatiivinen asennoituminen</b></p> <p>-----</p> <p><b>kiire</b></p> <p>-----</p> <p><b>työn määrä</b></p> <p>-----</p> <p><b>töiden sujumattomuus</b></p> <p>-----</p> <p><b>epäsopivat työtilat</b></p> <p>-----</p> <p><b>jatkuva muutos</b></p>	<p>-”aiheettomista asioista saatu negatiivinen palaute työkaverilta tai asiakkaalta”</p> <p>-”tiettyjen kollegoiden asenne toisia työtovereita kohtaan, josta johtuen moni työhön liittyvä asia ”takkuu”</p> <p>-”selän takana puhuminen”</p> <p>-”mielialaa alentaa, kun aistii työntekijöiden välillä olevaa negatiivista erimielisyyttä”</p> <p>-”sovitusta käytännöistä ei pidetä kiinni”</p> <p>-----</p> <p>-”kiire”</p> <p>-”ajoittainen kiire”x2</p> <p>-”kiireen tuntu” välillä (todellinen tai itse aiheutettu)</p> <p>-”välillä tuntuu, ettei pysy ajan tasalla, esim. sähköpostiin tulee paljon tiedotteita, jotka pitäisi ehtiä rauhassa lukea”</p> <p>-----</p> <p>-”liian suuri työmäärä”</p> <p>-”työtehtävät joita ei koe omiksi”</p> <p>-----</p> <p>-”asioiden ”tökkeminen” ts. sujumattomuus (asiat ei aina suju)</p> <p>-----</p> <p>-”esimiesten vähäinen satsaus esim. puitteet, tilat, välineet”</p> <p>-”epäsopivat työtilat”</p> <p>-----</p> <p>-”jatkuva muutos. Aamulla tätä-päivällä ei varmuutta”</p>
---	-------	---	--

		<b>etenemismah-</b> <b>dollisuuksien</b> <b>puute</b> ----- <b>liian tarkat</b> <b>ohjeet</b> ----- <b>arvostuksen</b> <b>puute</b> ----- <b>eriarvoisuus</b> ----- <b>vuorovaikutuk-</b> <b>sen puute</b> ----- <b>palkka</b> ----- <b>työn määräai-</b> <b>kaisuus</b> ----- <b>väsymys</b> ----- <b>muut</b>	-”etenemismahdollisuuksien ja palkitsemisjärjestelmän puuttuminen ovat isoja puutteita, jotka syövät suures- ti työmotivaatiota” ----- -”turha tarkkuus (nipotus) kirjallisissa tehtävissä” ----- -”arvostuksen puute ja huomiotta jättäminen” ----- -”työntekijöiden eriarvoisuus” ----- -”vuorovaikutuksen puutteellisuus” ----- -”huono palkka”, ”kehno rahallinen korvaus” ----- -”työn määräaikaisuus” ----- -”väsymys”
--	--	---	---

			<div>LIITE 4 20(21)</div> <p>-”aika ajoin tuntuu, että ei kuulu koko työporukkaan”</p> <p>”asiakkaat jotka eivät kuulu fysioterapiaan”</p>
27) Miten osaaminen suhteessa työtehtävääsi on huomioitu nykyisessä työssäsi?	11/13	<p><b>vaaditaan liian laajaa osaamista</b></p> <p>-----</p> <p><b>osaaminen huomioitu kohtuullisesti</b></p> <p>-----</p> <p><b>osaaminen huomioitu melko hyvin</b></p> <p>-----</p> <p><b>osaaminen huomioitu hyvin</b></p>	<p>-” tunnen toisinaan, että minulta vaaditaan liian laajaa osaamista. Oletetaan, että hanksaan. Minulla ei ole ns. omaa osaamisalaa, vaan olen jokapaikan höylä ja osassa työasioistani tietämykseni jää kovin pinnalliseksi ja lisäksi tulee usein ns. kantapään kautta opittava asia, jotka nolostuttavat”</p> <p>-”suht ok, mutta välillä tuntuu, että pitäisi osata enemmän”</p> <p>-”asiakkaat ovat usein moniongelmaisia. Heidän ongelmat ovat laaja-alaisia, mihin omat tiedot/taidot eivät välttämättä riitä. He odottavat kuitenkin terapeutilta ”ratkaisua”/helpotusta tilanteeseen eli jotain pitää tehdä. Palkassa em. ei ole huomioitu”</p> <p>-----</p> <p>-”kohtuullisesti”</p> <p>-”kohtalaisen hyvin”</p> <p>-”huomioitu osittain”</p> <p>-”tuntuu olevan jokseenkin tasapainossa”</p> <p>-”on huomioitu varsinaisessa tehtävässäni, yht’äkkiä tulevilla tehtäväsiirroissa ei”</p> <p>-----</p> <p>-”mielestäni melko hyvin. Olen saanut luottamusta ja haastetta yhtä lailla, jonka olen kokenut hyväksi”</p> <p>-”perustehtäviin vaadittavat koulutukset on käyty, joten kai niillä työstä pitäisi selvitä kenen tahansa”</p> <p>-----</p> <p>-”koen nykyisessä työssäni selviäväni osaamisen tason puolesta työtehtävistäni tarpeeksi hyvin”</p> <p>-”tehtävän vaativuus-kannustus ja tuki tarvittavaan koulutukseen+työkokemus”</p>

		<div>vin</div> <div>-----</div> <div>halua muihin</div> <div>työtehtäviin ei</div> <div>ole huomioitu</div> <div>-----</div> <div>osaamista ei</div> <div>ole huomioitu</div> <div>-----</div> <div>ajankäytölliset</div> <div>ongelmat</div>	<div>LIITE 4 21(21)</div> <div>-----</div> <div>-”olen ilmoittanut halukkuuteni myös muihin tehtäviin, ei ehkä ole huomioitu aiempia työkokemuksia”</div> <div>-----</div> <div>-”yhä edelleen osaamiseni unohdetaan, ei huomata mitä minulla olisi annettavaa”</div> <div>-”uusia työtehtäviä tuntuu tulevan aika-ajoin, ilman että niitä sen enempää mietitään kuka ne hoitaa tai edes että miten ne hoidetaan, pääasia että ne jonkun tehtävänä ovat”</div> <div>-----</div> <div>-”koen työtehtävistäni selviytymiseen vaikuttavan nykyisessä työssäni enemmänkin ajankäytöllisten ongelmien, kuin osaamisen tasoon liittyvien asioiden”</div>
--	--	---	--